

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Предпринимательство

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Планирование проекта по развитию организации

Обучающийся

А. Г. Железников

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Е.А. Потапова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Тема бакалаврской работы: «Планирование проекта по развитию организации». В работе рассматривается процесс планирования проекта, в ходе которого принимаются решения, расставляются приоритеты и распределяются ресурсы, необходимые для реализации проекта. В проекте указываются перечень необходимых экономических инструментов, а также способы их применения, которые требуются для достижения успеха.

Целью данной работы является разработка плана развития организации, путем расширения ее производства, а также анализа планируемых результатов.

Объект исследования: ООО «ГРУППА СТК».

Предмет исследования: экономическая целесообразность развития производства путем расширения ассортимента выпускаемой продукции.

Результаты работы: выявлены и рассчитаны основные показатели деятельности организации и определен один из вариантов путей стабильного развития.

Структура бакалаврской работы состоит из:

- теоретических аспектов планирования развития организации;
- анализа рынка выпускаемой продукции и актуального состояния организации;
- плана внедрения выпуска новой продукции;
- анализа и оценки рисков.

Объём работы составляет 70 страниц.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты планирования проекта по развитию организации	6
1.1 Сущность, задачи и принципы планирования проекта.....	6
1.2 Структура и содержание бизнес-плана по развитию организации.....	14
Глава 2 Анализ планирования проекта ООО «ГРУППА СТК»	22
2.1 Организационная характеристика ООО «ГРУППА СТК»	22
2.2 Анализ рынка продукции и маркетинговый план проекта.....	32
2.3 Производственный и организационный план проекта.....	46
Глава 3. Оценка эффективности и рисков проекта.....	48
3.1 Разработка финансового плана и оценка эффективности проекта	48
3.2 Анализ и оценка рисков проекта	54
Заключение	57
Список используемой литературы	59
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Группа СТК»	62
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Группа СТК» за 2022 год	64
Приложение В Отчет о финансовых результатах ООО «Группа СТК» за 2021 год	66
Приложение Г Классификация рисков проекта.....	68

Введение

В современных условиях мировой экономики, развития технологий и научных подходов к рыночной экономике деятельность, связанная с введением новшеств, обеспечивающих качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованных рынком, рассматривается как базовая основа для развития как отдельных компаний, так и экономики в целом. На новый уровень вышли используемые методы конкурентной борьбы. Старые способы становятся менее эффективными для предприятий. Стандартные методы планирования работы организации могут нести негативный оттенок в условиях современной динамики экономических отношений, не позволяя тем самым достичь желаемых результатов. Применение альтернативных методов и форм ведения деятельности становится необходимым условием успешного функционирования любой организации.

Новые требования к управлению организацией, которые ставятся перед субъектами экономических отношений обуславливают актуальность исследования данной темы для развития экономики. Преследуя цель расширения масштабов деятельности предприятия при благоприятной экономической обстановке, введение новой или усовершенствованной продукции в нынешних реалиях рассматривается не только как инструмент развития, но и как метод антикризисного управления в условиях многочисленных геополитических и геоэкономических колебаний.

Цель исследования – разработка плана проекта по развитию организации.

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические аспекты планирования проекта по развитию организации;
- провести анализ текущей деятельности ООО «ГРУППА СТК»;

- выполнить анализ рынка продукции и разработать производственный и организационный планы проекта;
- оценить эффективность и риски проекта.

Объект исследования – ООО «ГРУППА СТК».

Предмет исследования – введение нового или усовершенствованного продукта как метод управления рисками в условиях кризиса.

Теоретической основой для исследования в выпускной квалификационной работе стали труды таких авторов как: Антонов Г.Д., Баринов В.А., Бгашев М.В., Безрукова Е.Г., Бегетова О.Н, Борисова Д.Д.

Эмпирическая основа исследования – это информационные документы, нормативно-правовые документы, отчётная документация исследуемой компании.

Методологической основой исследования послужили методы статистического и математического анализа, наблюдения, дедукции, а также системный, функциональный подходы и анализ информационной базы.

Практическая значимость работы состоит в исследовании особенностей рынка медицинской продукции и разработке бизнес-плана инвестиционного проекта – как меры развития предприятием. Возможность реализации бизнес-плана в практической деятельности компании.

Глава 1 Теоретические аспекты планирования проекта по развитию организации

1.1 Сущность, задачи и принципы планирования проекта

Планирование проекта – это процесс, который позволяет задать цели, ресурсы и шаги, необходимые для достижения результата. Процесс планирования и управления проектами следует логическому, непрерывному циклу.

Проект – процесс, являющийся совокупностью видов деятельности, у которых есть начальная и конечная временная точка, ограниченный по стоимости и ресурсам, соответствующий конкретной цели и скоординированный на ее достижение.

Каждая фаза проекта ведет к следующей и предполагает несколько этапов:

- этап определения включает в себя процесс оценки потребностей для определения потребностей.
- этап проектирования включает в себя фактическое планирование и разработку проекта.
- стадия внедрения относится к реализации проекта.
- оценка результатов проекта проводится в конце проекта и включает определение того, были ли достигнуты цель и задачи проекта [18].

Затем этап оценки приводит к выявлению дополнительных или сохраняющихся проблем, что позволяет начать цикл заново.

Мониторинг проекта осуществляется на всех этапах, что позволяет вносить небольшие коррективы в планирование и реализацию проекта для обеспечения успеха проекта.

Планирование проекта включает в себя ряд шагов, которые определяют, как достичь конкретной цели организации. Эта цель может быть определена в стратегическом плане. Планы проектов также могут

основываться на целях стратегий, разработанных в ходе собраний, заседаний или других процессов планирования.

Таким образом, планирование проекта:

- выявляет конкретные проблемы проекта, которые стоят на пути решения цели проекта.
- создает план работы для решения проблем и достижения целей.
- описывает измеримое воздействие на организацию, которое является результатом реализации проекта.
- определяет уровень ресурсов или финансирования, необходимых для реализации проекта [1], [3].

Существуют различные методы вовлечения организации в процесс планирования проекта.

Комплексное планирование включает в себя завершение оценки потребностей организации для вовлечения в определение и расстановку приоритетов всех долгосрочных целей и проблем, препятствующих достижению этих целей. Далее организация вовлекается в процесс разработки метода достижения долгосрочных целей, а также обсуждает первоначальные способы преодоления проблем. Этот метод должен включать процесс измерения прогресса в достижении этих целей. Для завершения комплексных планов обычно требуется не менее года [9], [4].

Стратегическое планирование используется, когда организация уже имеет комплексный план и планирует двигаться вперед для достижения своих долгосрочных целей. Стратегическое планирование предполагает участие организации в выявлении проблем, и продвигает организацию к реализации долгосрочного видения. Продукт стратегического планирования, часто называемый просто «стратегическим планом», основывается на заранее установленных долгосрочных целях путем разработки проектов, связанных с одной или несколькими целями. На разработку стратегического плана обычно уходит не менее года [6].

Комплексное и стратегическое планирование – это процессы, отнимающие много времени. Они требуют разработки оценки потребностей всей организации, которая включает сбор информации, а затем анализ для определения приоритетности проблем и основных потребностей организации [7].

Планирование проекта начинается с формирования комитета или группы по планированию проекта. Всякий раз, когда это возможно, организации следует использовать командный подход для планирования новых проектов, в котором участвуют сотрудники, руководство организации. Члены комитета играют важную роль в поддержании процесса планирования проекта в надлежащем русле, а также в обеспечении того, чтобы у каждого была возможность принять участие. Комитет может организовывать совещания, проводить опросы, собирать и анализировать информацию, а также встречаться с другими сотрудниками компаний. Эта команда разработает план проекта и будет использовать его для написания различных частей [20].

Как только команда сформирована, процесс планирования обычно начинается с оценки проблем организации и вопросов, связанных с различными методами сбора информации. Основываясь на собранной информации, разработчики проекта могут выявить проблемы или интересы, общие для всех сотрудников организации, чтобы начать процесс определения приоритетов организации [10], [11].

Возможно, одним из самых сложных аспектов планирования проекта является обеспечение участия организации, поскольку это требует знаний и навыков, необходимых для организации и проведения эффективных сессий планирования, крупных совещаний и презентаций или содействия им. Совещания должны проводиться регулярно на протяжении всего процесса планирования. Они также служат средством получения информации о целях, задачах и видах деятельности, чтобы определить способы наилучшей расстановки приоритетов [12], [13].

На протяжении всей своей истории люди реализовывали тысячи проектов, копили опыт управления другими людьми, происходило создание идеологии и методологии, из чего была создана дисциплина управления проектами, это в свою очередь позволило создавать людям более масштабные и сложные проекты, которые раньше были просто невозможны. Бурное развитие кибернетики, теории управления и исследования операций в середине 20-го столетия позволило создать ряд формальных моделей и тем самым заложить систематическую научную основу управления проектами [15].

За счёт того, что все проекты существуют не в вакууме, а в окружении различных событий и явлений, и соответственно находятся под их влиянием, состав проекта постоянно видоизменяется, в зависимости от стадии реализации, к тому же проекты сами способны оказывать влияние на внешнюю среду.

К факторам внутреннего окружения относят:

- управление (закладывают основные цели и пути их достижения);
- финансы (размер бюджета, распределение денежных потоков);
- реализация (формирует требования к проекту, для его успешной реализации в будущем) [17];
- создание (выбирается технология, которая будет использована при производстве, а также оптимизируются ресурсы);
- снабжение (занимается работой с рынком сырья, поиском продукции и необходимого качества и необходимой стоимости);
- инфраструктура (требования к рекламе и другой информационной повестке и современным реалиям) [18].

Факторами внешнего окружения являются:

- политическая ситуация в стране (каких взглядов правящая власть, направление развития страны);

- экономические факторы (уровень налоговой нагрузки, кризисы, состояние страны на мировой арене);
- правовое поле (какое законодательство в стране, насколько безопасно заниматься инвестиционной деятельностью);
- инфраструктура (насколько развит город или населённый пункт);
- социальное поле (каких предпочтений и взглядов население) [19].

Основной задачей менеджера проектов является определение всех возможных факторов, оказывающих влияние, а затем необходимость учитывать их при реализации проекта.

Цель проекта – это базовое описание проекта, другими словами, сокращение или разрешение проблемы, или проблем, которые были выявлены ранее. Цель проекта должна отражать позитивные изменения в наборе условий, желаемых организацией после решения проблемы. Формулировка цели представляет собой результат успешного завершения проекта. Важно показать взаимосвязь между целью проекта и долгосрочными целями организации [21].

Цель проекта должна четко описывать, как проект связан с одним или несколькими из долгосрочных целей организации. Заявление должно быть кратким и по существу, а также реалистичным. Цель определяет масштаб проекта, поэтому не стоит утверждать, что проект достигнет большего, чем возможно [22].

Каждый проект потенциально может столкнуться с проблемами, которые могут помешать прогрессу или отсрочить успешное завершение. Разработка плана действий на случай непредвиденных обстоятельств требует, чтобы организация выявила и подготовилась к потенциальным проблемам, которые могут привести к задержке запуска проекта или отставанию от графика и/или превышению бюджета [23].

Разработка плана действий на случай непредвиденных обстоятельств в качестве запасного варианта позволит лучше подготовиться к решению сложных задач. Определяя потенциальные проблемы и планируя их заранее,

организация с большей вероятностью преодолеет их с минимальными сбоями и затратами [24].

Выявление потенциальных проблем и разработка плана действий на случай непредвиденных обстоятельств должны выполняться командой, включающей заинтересованные стороны проекта.

Первым шагом в подготовке плана действий на случай непредвиденных обстоятельств является составление списка допущений, проблем, которые возникнут, если допущение не будет реализовано, и риска, связанного с каждой проблемой [25].

Допущения могут включать заполнение или сохранение штатных должностей, взносы партнеров по проекту, лицензионные требования, внутренние процедуры и т.д. Затем определяются проблемы, с которыми можно столкнуться в том случае, если предполагаемый вклад, результат и т.д. не будут достигнуты так, как планировалось. Оценка проекта измеряет результативность проекта и определяет уровень достижения целей проекта. Результаты оценки также помогут организации планировать будущее, поскольку они могут выявить дополнительные или сохраняющиеся проблемы, которые необходимо решить. Вот почему проектный цикл – это непрерывный процесс.

В оценке проекта участвуют различные компоненты. Результаты – это измеримые изменения, которые можно наблюдать в результате успешной реализации проекта. Это измеримые результаты и выгоды, которые будут наблюдаться среди целевой группы населения после завершения проекта, определяющие степень, в которой выявленные проблемы были уменьшены, решены или устранены вовсе. Результаты и выгоды измеряют прогресс в достижении целей проекта. Результаты – это краткосрочное и среднесрочное воздействие проекта на организацию [20]

План оценки является следующим ключевым элементом для успешной реализации проекта и управления им. План оценки описывает процесс и предоставляет инструменты для измерения прогресса в реализации проекта; в

нем также оценивается, насколько эффективно проект решал проблемы и достигал своих целей.

Оценка должна быть разработана таким образом, чтобы отслеживать прогресс в достижении каждой цели, завершение мероприятий и даты завершения [18].

При разработке плана оценки учитываются следующие три компонента:

- Показатели воздействия. Задачи и цель проекта обеспечивают основу для оценки проекта. Достижение каждой цели измеряется сопутствующими ей результатами и выгодами. Достижение цели проекта измеряется показателями воздействия. Оценка этих показателей позволит оценить степень, в которой произошли желаемые изменения. Показатели должны поддаваться количественной оценке и документироваться, а также включать целевые показатели и системы отслеживания. В ходе оценки будет рассмотрен показатель, механизм для отслеживания показателя и целевого числа или ситуации в конце периода проекта.
- Методы/процедуры. Проект, вероятно, будет иметь несколько целей для оценки, и для этого может потребоваться несколько различных методов. План оценки должен включать методы, использованные для определения того, была ли достигнута цель и действительно ли произошли желаемые изменения [9].
- Отчетность. В дополнение к оценке окончательных результатов проекта, также должны регулярно отслеживаться и оцениваться прогресс проекта в выполнении мероприятий рабочего плана, достижении целей проекта и соблюдении утвержденного бюджета проекта. Эта «оценка процесса» определяет, был ли проект проведен в соответствии с планом и способствовали ли проектные мероприятия успеху проекта. Другими словами, соблюдался ли план и был ли он эффективен в достижении поставленных целей.

Эта часть плана оценки используется для эффективного управления повседневной и еженедельной деятельностью и является основой регулярных отчетов о ходе работы, подготавливаемых для спонсора проекта.

Роль бизнес – моделирования в нынешних условиях постоянных перемен сейчас только набирает обороты. В тот момент, когда предприниматель начинает формировать свое новое предприятие, окончательная бизнес-модель компании еще не известна. Есть только задумки и гипотезы, которые потом будут либо одобряться, либо отсеиваться, как только будет понятно, что данный путь не поможет развитию бизнеса.

Бизнес-модель описывает, как компания создает, обеспечивает и поддерживает ценность для клиентов. Обсуждение бизнес-моделей стало популярным уже достаточно давно, но без шаблонной, общепринятой формы представления информации о бизнес-модели возникла путаница [14].

Внедрение лучшей бизнес-модели на существующий рынок – это определение инноваций. Говоря иначе, она не требует ни новых технологий, ни создания совершенно новых рынков: речь идет о внедрении существующих продуктов, которые производятся с помощью существующих технологий, на существующие рынки. И поскольку она часто включает в себя изменения, невидимые для внешнего мира, модель может дать преимущества, которые трудно скопировать.

Самой распространенной моделью является франчайзинг. Фактически, франчайзинг – это древняя модель, происходящая из средневековья и древнего Китая. В средние века местный титулованный землевладелец предоставлял крестьянам или крепостным права, вероятно, за вознаграждение, на охоту, проведение рынков или ярмарок, или иное ведение бизнеса в своих владениях.

Бизнес-модель краудсорсинга реализует модель, вовлекая вклад пользователя в продукт. Краудсорсинг затрагивает все социальные и деловые

взаимодействия. Структура доходов довольно странная и трудная для понимания большинством пользователей. Другими словами, процесс происходит путем объединения с другими бизнес-моделями и моделями доходов, чтобы создать окончательное решение для пользователя и заработать деньги [14].

Краудфандинг – это сотрудничество людей, добровольно объединяющих свои финансовые ресурсы с целью поддержки реализации определенного проекта. Цель данной бизнес-модели состоит в том, чтобы ограничить влияние профессиональных инвесторов. Те, кто используют данный шаблон бизнес-модели открывают для себя возможности по расширению круга инвесторов, тем самым могут возрасти их шансы на то, чтобы найти выгодное предложение [8].

В современных условиях инновационные бизнес-модели становятся важнейшим фактором (источником) роста стоимости и конкурентоспособности предприятия. В то же время бизнес-модель может выступать в качестве интегративной инновации, объединяющей (в различных сочетаниях) инновации процессов (технологий), продуктов и способов организации бизнеса.

1.2 Структура и содержание бизнес-плана по развитию организации

Сегодня бизнес-план выступает полномасштабным инструментарием, направленным не просто на стабилизацию финансового положения предприятия и экономического обоснования бизнес-идей, а синхронизацию эндогенной и экзогенной среды, что требует комплексного подхода: развития производственных, маркетинговых, финансовых, инновационных, инвестиционных, репутационных планов.

Бизнес-план – это руководство, в котором описывается идея проекта, механизмы достижения цели, а также бизнес-процесса. Этот план должен

раскрывать структуру и все нюансы бизнес-идеи. Бизнес-план служит объективной оценкой собственной предпринимательской деятельности и в то же время незаменимым инструментом для принятия проектных и инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. Он описывает основные аспекты деятельности компании, анализирует проблемы, с которыми она может столкнуться, и определяет пути их решения.

Бизнес-план – это набор разделов, содержащих информацию обо всех основных сферах деятельности организации, включая информацию о продажах, производстве, финансах и маркетинге. Компания оценивает перспективы её развития и прогнозирует результаты деятельности исходя из экономических интересов компании, а также интересов партнеров, потребителей и других участников процесса [2].

Бизнес-план может иметь два направления: внутреннее и внешнее. Внутреннее затрагивает цели и задачи компании, расчет и моделирование, должен показывать, как именно можно добиться тех или иных целей и показывать путь достижения результатов. Внешнее направление помогает получить финансирование, нужно для работы с поставщиками и потребителями, для привлечения партнеров и определения миссии компании. Но одной из основных целей, которую ставит перед собой руководитель – это финансирование своего проекта. Это означает, что нужно создать такой бизнес-план, чтобы его захотели профинансировать [5].

Бизнес-план действует как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности компании и, в то же время, как необходимый инструмент для планирования и инвестиционного выбора в соответствии с потребностями рынка. Он описывает основные аспекты деятельности компании, анализирует проблемы, с которыми она может столкнуться, и определяет пути их решения. Следовательно, бизнес-план – это одновременно исследовательская и проектная работа. Основная цель создания бизнес-плана – оценить перспективы проекта и уже на

первоначальном этапе обнаружить подводные камни, с которыми предстоит столкнуться и которые могут помешать реализации задуманного. Он должен ответить сразу на несколько вопросов: возможно ли реализовать проект, сколько на него потребуется времени и средств, окупится ли он и будет ли приносить стабильный доход.

Эффективность бизнес-плана зависит не только от хорошей презентации, но и от грамотного написания и составления. В рыночной экономике бизнес-план – это бизнес-инструмент, используемый во всех сферах предпринимательства. В нашей стране необходимость составления бизнес-планов осознана на государственном уровне, и в наши дни это все больше становится продуктом внутренней управленческой деятельности, которая необходима для решения многих вопросов работы предприятия, как правило, не связанные с привлечением внешних инвестиций [16].

Доминирующий ориентир в разработке бизнес-плана – достижение синергетического эффекта в управленческих решениях, способствующее конвертации ресурсов предприятия (трудовых, финансовых, технологических) в конкурентные преимущества, максимизирующие потенциал предприятия. Необходимо констатировать невозможность создания унифицированной формулы бизнес-плана, что обусловлено разнонаправленностью задач каждого предприятия [8].

Однако, при разработке бизнес-плана управленческое звено любого предприятия опирается на ряд базовых требований и принципов:

- объективная оценка экономического положения предприятия и степени востребованности выпускаемой продукции, руководствуясь результатами которой устанавливаются центральные задачи разработки и реализации бизнес-плана;
- источники формирования капитала (государственные, частные) для понимания возможностей и перспектив государственной поддержки, в том числе участия в государственных заказах и государственном субсидировании;

– отраслевая специфика производства, от которой зависит глубина доказательной и расчетной базы [16].

По стандартам ЮНИДО, ЕБРР и Минэкономразвития РФ, структура бизнес-плана дифференцируется на несколько ключевых направлений (рисунок 1).

Резюме	<ul style="list-style-type: none">• итоговые данные, содержащие основные ответы на вопросы инвесторов: финансовое положение, объем инвестиций, гарантии возврата и т.д.
Характеристика отрасли	<ul style="list-style-type: none">• информация о предприятии: перечень выпускаемой продукции, организационная структура, кадры и т.д.
Описание продукции	<ul style="list-style-type: none">• назначение продукты, ее параметры и технические характеристики
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none">• SWOT и PEST анализ, маркетинговые стратегии, маркетинговые инновации, каналы сбыта.
Организационный план	<ul style="list-style-type: none">• сроки реализации бизнес-плана, механизмы мотивации персонала и руководящего звена.
Финансовый план	<ul style="list-style-type: none">• смета расходов, затраты по периодам реализации бизнесплана, налоговые платежи, бухгалтерский анализ и т.д.
Оценка эффективности бизнес-плана	<ul style="list-style-type: none">• Пессимистичные и оптимистичные сценарии
Гарантии и риски	<ul style="list-style-type: none">• Гарантии по окупаемости и возврату инвестиций, риски при форс-мажоре.
Приложения	<ul style="list-style-type: none">• Статистика, расчеты, локальные документы.

Рисунок 1 – Структура бизнес-плана [8]

На рисунке 1 представлены универсальные положения бизнес-плана предприятия. Специфические положения определяются отраслевой принадлежностью предприятия и целым спектром внешних условий, детерминирующих задачи предприятия и диктующих вектор разработки бизнес-плана.

Резюме считается самым важным блоком в бизнес-плане. Оно, с одной стороны, краткое, а с другой – самое полное описание сути проекта, можно сказать, что это «визитная карточка» вашего бизнеса. Именно поэтому здесь всё должно быть лаконично и просто, кратко и по делу. Цели, стратегия, описание продукта, компании – это всё нужно писать именно в резюме.

Анализ рынка – это всё, что связано со внешней средой организации. В данном блоке раскрываются отраслевая ситуация, а именно - прогноз роста рынка, емкость потенциального рынка, доля рынка, которую проект рассчитывает занять, структура рынка, описание основных потребителей и их потребностей, описание каналов сбыта продукции, конкуренты, их показатели. Нужно рассчитать прогноз объемов продаж, в натуральном и денежном выражении.

Маркетинговый план отвечает за привлечение клиентов и продвижение товара. Здесь стоит отразить такие моменты, как: стратегия ценообразования, рекламные компании, продвижение товара таким образом, чтобы опираться на принцип – «производить то, что продается, а не продавать то, что производится» [2].

В блоке маркетинга стоит использовать такие инструменты, как: SWOT-анализ, товарная стратегия, сбытовая стратегия, ценовая стратегия, стратегия продвижения. Для анализа лучше всего использовать проверенные источники информации, а именно – статистические данные региона, данные официальных маркетинговых исследований и опросов, базы данных по законодательству и т.п.

Следующим разделом бизнес-плана является организационный план, он отвечает на вопрос «Кто?». Есть ли команда людей, которая готова

осуществить все, что задумано в проекте? Нужно указать состав команды, распределение функций и обязанностей среди этого коллектива. Здесь уместно показать календарный план мероприятий проекта, все затраты по персоналу.

Производственный план готовится только если предприниматели будут производить новые товары и услуги, которые будут на рынке конкурентоспособными.

В данном блоке задается вопрос «Что нужно для того, чтобы товар вышел на рынок?».

В производственном плане стоит отразить все, что связано с возможностями предприятия, ценами на сырье и материалы, необходимыми трудовыми ресурсами, а именно:

- стоимость производства;
- затраты на логистику и доставку;
- условия производства и характеристики оборудования;
- объем производства;
- список поставщиков;
- высокая квалификации персонала и т.п. [5]

В особенности важно прогнозировать цены на ресурсы, поскольку стоимость товаров напрямую зависит от них и косвенно от объемов производства.

Следующий раздел, по моему мнению, самый важный в бизнес-плане. С практической точки зрения – это самая интересная часть, именно он определяет жизнеспособность бизнеса в целом.

Он является самым важным, потому что здесь важна точность, ясность и корректность вычислений. Финансовый план включает в себя три плановых документа: план доходов и расходов, прогноз движения денежных средств и баланс предприятия.

Финансовый план представляет особую ценность для потенциальных инвесторов, так как он обосновывает необходимость нового предприятия в

инвестициях, и на этой основе можно судить, насколько предлагаемый бизнес-проект в целом приемлем как с экономической, так и с инвестиционной точки зрения.

При составлении этого раздела особое внимание следует уделить расчету планируемых доходов и расходов, выбору идеальных экономических решений, определению точки безубыточности проекта и другим важным финансовым показателям.

В данном разделе очень много моментов, которые нужно указать и не забыть, стоит уделить внимание выбору системы налогообложения, организационно – правовой формы бизнеса.

Не менее важен блок, связанный с оценкой эффективности проекта. Основные финансовые результаты бизнес-плана компании: выручка, расходы, прибыль от продаж и чистая прибыль.

В данном разделе большое количество расчетов, наиболее распространенные это – чистая приведенная стоимость проекта, внутренняя норма доходности, срок окупаемости инвестиций, индекс прибыльности.

Общим показателем эффективности бизнес-проектов, помимо полученной прибыли, может быть и их чистая дисконтированная стоимость, рассчитанная за весь период эксплуатации с учетом первоначальных вложений.

Если стоимость приняла положительное значение, то это может быть критерием эффективности инновационного бизнес-проекта на текущем рынке, что подтверждает необходимость его реализации в ожидаемые сроки.

Заключительным блоком бизнес-плана является оценка рисков. Под риском понимается вероятность возникновения непредвидимых потерь денежных средств, прибыли и дохода из-за изменения экономической обстановки или сделанных ошибок.

Чтобы бизнес-план получился структурированным и логично построенным, нужно придерживаться определенных этапов, то есть сам процесс написания документа также должен быть спланирован (таблица 1).

Таблица 1 – Этапы бизнес – планирования

Этап	Сущность этапа
1 этап: Определение целей разработки бизнес-плана	Перед написанием бизнес-плана необходимо определить цели его разработки, целевую аудиторию, выявить их интересы и предпочтения, потребности.
2 этап: Составление плана работ по подготовке бизнес-плана	Определение состава работ, которые в дальнейшем распределяются между членами команды проекта. Здесь прописывается такая информация, как: 1. Перечень мероприятий, объем всех работ, которые нужно выполнить при подготовке бизнес-плана; 2. Сроки завершения работ, составление графика; 3. Ответственные лица; 4. Приблизительная структура блоков бизнес-плана; 5. Определение перечня и сроков текущих мероприятий, необходимых для координации работы основных членов рабочей группы.
3 этап: Сбор информации и разработка бизнес-плана	Провести сбор информации, касающейся компании, о предполагаемом производстве продукции и услуг. Провести анализ рынка и т.п.
4 этап: Редактирование и оформление бизнес-плана	Это представление результатов всех предыдущих этапов – написанного бизнес-плана
5 этап: Оценка выполнения бизнес – плана	Пересмотр документа из-за изменения среды, оценка выполнения перечня мероприятий по бизнес-плану.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что все разделы бизнес-плана должны сопоставляться между собой. Разработка каждого последующего раздела может приводить к корректировке предыдущих из-за конкретных изменений. Если соблюдать все правила и методы, которые используются при составлении бизнес-плана, то у компании высокие шансы на эффективное осуществление своей деятельности, это поможет найти хороших инвесторов, рассчитать все риски и основные показатели деятельности, успешно зарекомендовать себя на рынке среди конкурентов.

Глава 2 Анализ планирования проекта ООО «ГРУППА СТК»

2.1 Организационная характеристика ООО «ГРУППА СТК»

Полное название организации: общество с ограниченной ответственностью «ГРУППА СТК».

Адрес: Самарская обл., г. Самара, проезд Гаражный, д. 3.

Основной вид деятельности: производство медицинских инструментов и оборудования.

Дополнительные виды деятельности:

- торговля оптовая фармацевтической продукцией;
- деятельность автомобильного грузового транспорта;
- перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами;
- перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами.

Организационная структура предприятия выглядит следующим образом (рисунок 2).



Рисунок 2 – Организационная структура ООО «ГРУППА СТК»

На 2023 год предприятия поставило перед собой следующие задачи:

- расширение производства;
- повышение экономической эффективности;
- осуществление мероприятий по сокращению издержек и повышению отдачи производственных фондов.

Решение перечисленных задач требует мобилизации всех имеющихся у предприятия ресурсов и эффективного их использования. Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах ООО «Группа СТК» представлены в приложениях А, Б и В. Далее проанализируем динамику и структуру объёма реализации продукции предприятия по таблице 2.

Таблица 2 – Динамика и структура объёма реализации продукции и услуг ООО «ГРУППА СТК», тыс. руб.

Показатели	2020	2021	2022	Отклонение 2022 от 2020 (+,-)	Темп прироста, %
Объём реализации, - всего, тыс. руб.	439278	499394	529289	90011	120,4907
в т.ч. - фармацевтическая продукция	325065,72	384533,38	431370,535	106304,815	132,7026
в % к общему объёму реализации, тыс. руб.	74	77	81,5	7,5	-
в т.ч.- перевозка грузов	114212,28	114860,62	97918,465	-16293,815	85,7337
в % к общему объёму реализации, тыс. руб.	26	23	18,5	-7,5	-

Согласно данным таблицы, объём реализации продукции предприятия увеличился на 9001,1 тыс. руб., что составило 120,5 % прироста. Причиной этого стало увеличение объёма реализации фармацевтической продукции на 106304,815 тыс. руб., что составило 33 %. При этом объём реализации перевозок грузов уменьшился на 16293,815 тыс. руб., или на 14 %.

Таким образом, в целом объёмы продаж продукции предприятия увеличиваются, что можно оценить положительно, поскольку свидетельствует об успешном развитии предприятия. Далее была проанализирована эффективность использования производственных ресурсов предприятия более подробно. Одним из основных ресурсов предприятия является его персонал, поэтому была рассмотрена динамика численности работников предприятия и эффективность использования трудовых ресурсов по показателям выработки (таблица 3).

Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности ООО «ГРУППА СТК»

Показатели	2020	2021	2022	Отклонение 2022 от 2020 (+,-)	Темп прироста, %
1. Объём реализации продукции, тыс. руб.	439278	499394	529289	90011	120,4907
2. Среднегодовая численность работников, чел	98	99	99	1	101,02
3. Выработка продукции 1 работником, тыс. руб. (п.1/п.2)	4482,429	5044,384	5346,354	863,925	119,2734

Согласно данным таблицы и диаграммы, эффективность использования трудовых ресурсов предприятия в рассматриваемом периоде увеличилась.

Выработка продукции 1 работником увеличилась на 863,925 тыс. руб., что составило увеличение на 19,3 %. Увеличение производительности труда обусловлено увеличением объёма реализации на 20,49% при увеличении численности работников на 1 человека, что составило увеличение на 1,02%. На результативность труда большое влияние оказывает его мотивация, в частности, размер оплаты труда. Проанализируем динамику оплаты труда работников предприятия по таблице 4

Таблица 4 – Динамика оплаты труда в ООО «ГРУППА СТК»

Показатели	2020	2021	2022	Отклонение 2022 от 2020 (+,-)	Темп роста, %
1. Среднемесячный фонд оплаты труда, руб.	5605796	6055929	6260166	654370	111,67
2. Среднегодовая численность работников, чел	98	99	99	1	101,02
3. Среднемесячная заработная плата, руб.	57202	61171	63234	6032	110,55

Согласно данным таблицы, фонд оплаты труда увеличился на 11,67 %. При увеличении численности работников на 1,02 %, это привело к росту среднемесячной оплаты труда на 6032 руб., или на 10,55 %.

При анализе эффективности использования трудовых ресурсов необходимо изучить соотношение темпов роста уровня производительности труда и уровня оплаты труда. Согласно «золотому правилу экономики», производительность труда должна увеличиваться быстрее, нежели оплата труда. Только в этом случае будет достигнута относительная экономия себестоимости, что положительно отразится на росте прибыли предприятия.

Проанализируем указанное соотношение по таблице 5.

Таблица 5 – Соотношение темпов роста производительности труда и оплаты труда

Показатели	2020 г	2021 г	2022 г	2022 г.\2020 г.
Среднемесячная заработная плата, руб.	57202	61171	63234	
Темп роста среднемесячной оплаты труда, %	100	106,94	103,37	110,55
Выработка продукции 1 работником, руб.	4482429	5044384	5346354	
Темп роста производительности труда, %	100	112,54	105,99	119,27
Соотношение темпов роста производительности труда и оплаты труда,	1	1,05	1,03	1,08

Согласно приведённым данным, на протяжении рассматриваемого периода производительность труда увеличилась, по отношению к его оплате.

Так, в 2021 году по сравнению с 2020 годом производительность труда увеличилась на 12,54 %, а оплата труда – на 6,94%, а в 2022 году по сравнению с 2021 годом производительность труда увеличилась на 5,99 %, а оплата труда – на 3,37%.

В период с 2020 года по 2022 год соотношение темпов роста производительности труда к среднемесячной оплате составило 1,08. Это значит, что рост производительности труда опережает рост его оплаты.

Такая ситуация свидетельствует о эффективном использовании трудовых ресурсов, что приводит к уменьшению себестоимости и улучшению результатов деятельности предприятия.

Ещё одним важнейшим видом производственных ресурсов предприятия являются основные фонды.

Поэтому далее проанализируем эффективность их использования.

Использование основных фондов предприятия характеризуется показателями их движения, состояния и эффективности использования.

К показателям движения относятся следующие:

Коэффициент обновления ($K_{ОБН}$):

$$K_{ОБН} = \frac{ОФ_{поступившие}}{ОФ_{КГ}} \quad (1)$$

где $ОФ_{поступившие}$ – стоимость основных фондов, поступивших в течение года;

$ОФ_{КГ}$ – стоимость основных фондов на конец года.

Коэффициент выбытия (K_B):

$$K_B = \frac{ОФ_{выбывшие}}{ОФ_{НГ}} \quad (2)$$

где $ОФ_{выбывшие}$ – стоимость основных фондов, выбывших в течение года;

$ОФ_{НГ}$ – стоимость основных фондов на начало года.

Рассчитаем перечисленные показатели (таблица 6)

Таблица 6 – Показатели движения и технического состояния основных фондов ООО «ГРУППА СТК»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение 2022 от 2020 (+,-)
Стоимость основных фондов на начало года, тыс. руб.	12168	13431	13595	1427
Стоимость основных фондов на конец года, тыс. руб.	13431	13595	19698	6267
Поступление основных фондов, тыс. руб.	3570	4567	10224	6654
Выбытие основных фондов, тыс. руб.	2265	4364	4063	1798
Коэффициент обновления	0,266	0,336	0,519	0,253
Коэффициент выбытия	0,186	0,325	0,299	0,113

Согласно рассчитанным данным, обновление основных фондов на предприятия происходит более быстрыми темпами, чем выбытие. Так, в 2020 году коэффициент обновления составлял 0,266, в 2022 году он несколько увеличился и составил 0,519. Коэффициент выбытия увеличился с 0,186 до 0,299.

Таким образом, можно сделать вывод, что темп обновлению основных фондов, превышает темп выбытия.

Далее проанализируем обеспеченность работников основными фондами и эффективность их использования по показателям:

Фондоворужённость:

$$\Phi_6 = \frac{ОФ_{ср.год}}{ЧР} \quad (3)$$

где $ОФ_{ср.год}$ - среднегодовая стоимость основных фондов, руб.

ЧР – среднесписочная численность работников.

Фондоотдача основных производственных фондов:

$$\Phi_o = \frac{B_n}{ОФ_{ср.год}} \quad (4)$$

где Φ_o – фондоотдача, руб.

B_n – стоимость произведенной продукции, руб.

Фондоотдача показывает, какой объём продукции приходится на 1 руб. основных средств.

Фондоемкость:

$$\Phi_e = \frac{ОФ_{ср.год}}{B_n} \quad (5)$$

Фондоемкость показывает, сколько основных средств в стоимостном выражении было израсходовано на производство единицы стоимости продукции.

Расчет и анализ данных показателей представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели обеспеченности и эффективности использования основных фондов в ООО «ГРУППА СТК»

Показатели	2020	2021	2022	Отклонение 2022 от 2020 (+,-)	Темп роста, %
Среднегодовая стоимость основных фондов, руб.	12799,5	13513	16646,5	3847	118,8
Среднесписочная численность работников, чел	98	99	99	1	101,02
Выручка от реализации, руб.	439278	499394	529289	90011	120,4907
Фондовооружённость, руб./чел.	130,61	136,49	168,15	37,54	128,74
Фондоёмкость	0,029	0,027	0,031	0,002	107,94
Фондоотдача	34,31993	36,95656	31,79581	-2,52412	92,65

Согласно данным таблицы, эффективность использования основных

фондов предприятия в рассматриваемом периоде увеличилась.

Фондоёмкость увеличилась на 0,002, а фондоотдача уменьшилась на 2,52412 или составила 92,65%. Это увеличение произошло за счёт опережающего увеличения объёма реализации на 120,5% по сравнению с увеличением стоимости основных фондов на 18,8%. Фондовооружённость труда также увеличилась на 37,54 руб., или 28,74%. Таким образом, в целом можно сделать вывод о повышении эффективности использования основных средств предприятия, что положительно отражается на его финансовых результатах. Анализ финансовых результатов осуществляется по соответствующему отчёту с помощью горизонтального и вертикального анализа. Динамика финансовых результатов представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика финансовых результатов ООО «ГРУППА СТК», тыс. руб.

Показатели	2020 тыс. руб.	2021 тыс. руб.	2022 тыс. руб.	Отклонение 2022 от 2020 (+,-)	Темп роста, %
Выручка	439278	499394	529289	90011	120,4907
Себестоимость продаж	405529	422201	413947	8418	102,0758
Валовая прибыль (убыток)	33749	77193	115342	81593	341,7642
Коммерческие расходы	1837	-	-	-	-
Управленческие расходы	25994	70633	106822	80828	410,9487
Прибыль (убыток) от продаж	5918	6560	8520	2602	143,9676
Доходы от участия в других организациях	-	-	-	-	-
Проценты к получению	671	413	1910	1239	284,6498
Проценты к уплате	187	-	-	-	-
Прочие доходы	4518	3469	14873	10355	329,1943
Прочие расходы	9757	6523	20103	10346	206,0367
Прибыль (убыток) до налогообложения	1163	3919	5200	4037	447,1195
Текущий налог на прибыль	-233	-784	-1040	-807	446,3519
Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-	-	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	-	-	-	-	-
Прочее	-	-	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	930	3135	4160	3230	447,3118

Как видно из таблицы, выручка от продажи товаров, работ, услуг, увеличилась на 90011 тыс. руб. Себестоимость продаж возросла на 8418 тыс. руб. В результате валовая прибыль увеличилась на 341,8%, или 81593 тыс. руб. Управленческие расходы увеличились на 80828 тыс. руб., или 410,9%. Прибыль от продаж возросла на 2602 тыс. руб. В 2022 году предприятие не получало доходов от участия в других организациях. Прочие доходы увеличились на 10355 тыс. руб., или 329,19%, прочие расходы возросли на 10346 тыс. руб. Далее проанализирована структура финансовых результатов предприятия по таблице 9.

Таблица 9 – Структура финансовых результатов

Показатели	2020	2021	2022	Отклонение 2022 от 2020 (+,-)
Выручка	100%	100%	100%	-
Себестоимость продаж	92,32%	84,54%	78,21%	-14,11%
Валовая прибыль (убыток)	7,68%	15,46%	21,79%	14,11%
Коммерческие расходы	0,42	-	-	-
Управленческие расходы	5,92%	14,14%	20,18%	14,26%
Прибыль (убыток) от продаж	1,35%	1,31%	1,61%	0,26%
Доходы от участия в других организациях	-	-	-	-
Проценты к получению	0,15%	0,08%	0,36%	0,21%
Проценты к уплате	0,04%	-	-	-
Прочие доходы	1,03%	0,69%	2,81%	1,78%
Прочие расходы	2,22%	1,31%	3,8%	1,58%
Прибыль (убыток) до налогообложения	0,26%	0,78%	0,98%	0,72%
Текущий налог на прибыль	-0,05%	-0,16%	-0,2%	-0,14%
Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	-	-	-	-
Прочее	-	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	0,21%	0,63%	0,79%	0,57%

Таким образом, положительным фактором является увеличение доходов предприятия от продаж. Однако отрицательное влияние на доходы предприятия оказали опережающий рост себестоимости продаж, снижение процентных и прочих доходов, увеличение прочих расходов.

Согласно данным таблицы, доля себестоимости в выручке от продаж уменьшилась на 14,11% и составила 78,21%. Соответственно доля валовой прибыли увеличилась, что свидетельствует о некотором повышении эффективности производственной деятельности предприятия. Доля управленческих расходов увеличилась на 14,26 % и составила 20,18%. В результате доля прибыли от продаж увеличилась с 1,35% до 1,61%. Это свидетельствует о повышении эффективности основной производственно-сбытовой деятельности предприятия. Отрицательное влияние на прибыль оказало увеличение доли прочих расходов на 1,58%. Доля чистой прибыли увеличилась на 0,57% и составила 0,79% в 2022 году. Таким образом, в целом можно сделать вывод о положительной динамике финансовых результатов предприятия. Однако абсолютные показатели не отражают в полной мере эффективности предприятия. Поэтому проанализируем относительные показатели рентабельности по таблице 10.

Таблица 10 – Показатели рентабельности ООО «ГРУППА СТК»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение 2022 от 2020 (+,-)	Темп прироста, %
1. Объем реализации продукции, руб.	439278	499394	529289	90011	120,4907
2. Себестоимость реализованной продукции, руб.	405529	422201	413947	8418	102,0758
3. Прибыль от реализации, руб.	33749	77193	115342	81593	341,7642
4. Рентабельность продаж, % (п.3/п.1*100)	7,68	15,46	21,79	14,11	-
5. Рентабельность продукции, % (п.3/п.2*100)	8,32	18,28	27,86	19,54	-

Согласно данным таблицы и диаграммы, рентабельность продаж

увеличилась на 14,11% и составила 21,79%.

Рентабельность продукции также увеличилась с 8,32% до 27,86%.

Причинами роста показателей рентабельности стало опережающее увеличение выручки от продаж по сравнению с ростом себестоимости.

При этом необходимо отметить, что в 2022 году показатели рентабельности значительно возросли по сравнению с 2021 годом.

В целом, можно сделать вывод, что анализируемое предприятие ООО «ГРУППА СТК» является успешно функционирующим, прибыльным и эффективно использует свои производственные ресурсы.

2.2 Анализ рынка продукции и маркетинговый план проекта

Рынок медицинской продукции имеет достаточно сложную рыночную сущность, так как является с одной стороны частью рынка в сфере профессиональной медицины, а с другой стороны розничного рынка медицинской продукции.

Начиная с начала 2000-х годов рынок медицинской продукции, непосредственно рынок шприцов в России имеет положительную динамику.

Согласно данным аналитического агентства ПКР на российском рынке медицинских шприцев сформировалась импортоориентированная модель, более 66% рынка составляет продукция зарубежных производителей.

В структуре рынка медицинских шприцев в 2021 г. объем импортных поставок превышал внутреннее производство в 1,8 раз, а сальдо торгового баланса было отрицательное и составляло 1,7 млрд. шт.

Главными игроками среди российских производителей являются ООО `МПК`ЕЛЕЦ`, ООО `СТЕРИН`, ООО `ПАСКАЛЬ МЕДИКАЛ`.

Лучшие производственные показатели демонстрирует Центральный ФО с объемом выпуска продукции, составляющим 813,4 млн. шт. продукции.

Лидером по импортным поставкам в 2021 г. является Германия (более 43%). Большую часть продукции российских экспортеров покупала Украина (более 52%).

В структуре розничных продаж медицинской продукции львиную долю занимают аптечные сети – более 80%. Ещё одним каналом продаж являются mlm – сети – 15%, а также прочие различные сети соответственно не более 5-и %, что является незначительной долей. Основными игроками рынка медицинской и фармацевтической продукции в России являются предприятия: аптечные сети; дистрибьюторы импортных и Российских производителей; фармацевтические компании России; mlm – компании; прочие розничные объекты; онлайн – сети.

Основными производителями медицинской продукции в России являются производственные компании, которые занимаются выпуском шприцов и сопутствующей продукции, для большего охвата рынка: ООО «МПК «ЕЛЕЦ», ООО «СТЕРИН», ООО «ПАСКАЛЬ МЕДИКАЛ», АО «МЕДПОЛИМЕР ЛТД», ООО «ЭСКУЛАП», ОАО «МИЗ-ВОРСМА», ООО «МЕДПРОМ БОБЕНИ ПРОДАКШЕН», АО «ТЗМОИ», ООО «МИМ», ООО «МИТ», ООО «ЗАВОД МЕДСИНТЕЗ», ООО «ГРУППА СТК», ООО «СИТЕК СЕРВИС», ООО «НПО ПЕТРОВАКС ФАРМ», ООО «АЭРС-МЕД», ООО «ВОСТОК», ООО «СНАБПОЛИМЕР МЕДИЦИНА», ОАО «ВЕТЗООТЕХНИКА», ООО «СОФЕКСМЕД», АО «РКЦ `ПРОГРЕСС».

В целом на Российском рынке медицинской продукции представлен достаточно широкий ассортимент продукции как импортных производителей, так и российских компаний. В совокупном объёме рынка доля импортной продукции продолжает удерживать лидирующие позиции, однако в последние годы наблюдается тенденция укрепления российских производителей, причиной которого являются, международная геоэкономическая ситуация, а так ухудшение платёжеспособности населения, что отрицательно сказывается на спросе более дорогой иностранной продукции. Тенденцией последних лет так же является активное развитие

онлайн-торговли, которые выбирают как mlm – сети, так и сами производители медицинской продукции.

Таким образом, рынок медицинской продукции в России является достаточно перспективным рынком для развёртывания отечественного производства. Однако для более успешного функционирования предприятий необходимо учитывать в планировании деятельности, все незначительные экономические и социальные колебания, т.к. возросшая в последние годы динамика конъюнктуры отечественного рынка, имеет значительное влияние на структуру и объём спроса данного вида продукции. В соответствии с вышеизложенной информацией компании необходимо учитывать данные тенденции при планировании собственной деятельности.

SWOT – анализ компании ООО «ГРУППА СТК» представлен в таблице 11.

Таблица 11 – SWOT - анализ ООО «ГРУППА СТК»

-	<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Высокое качество продукции 2) Широкий географический охват 3) Налаженные взаимосвязи с поставщиками 4) Высокая мобильность работы 	<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Высокая степень зависимости от поставщика 2) Отсутствие маркетинговой программы продвижения продукции на рынке 3) Слабый бренд 4) Хаотичность внутренних процессов
<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Наличие стабильно растущего спроса на рынке биодобавок 2) Политика импортозамещения 3) Ослабление курса рубля, и как следствие увеличение конкурентоспособность продукции за границей 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Высокое качество и наличие стабильного спроса способствуют укреплению компании на рынке и росту продаж 2) Широкий географический охват политика импортозамещения, позволят распространить продукцию в дальние регионы России. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Наличие стабильного спроса на продукцию, а ослабление курса рубля способствуют росту уровня сбыта в ближнее зарубежье вопреки слабой маркетинговой компании.

Продолжение таблицы 11

1	2	3
<p>Угрозы:</p> <p>1) Повышение цен на продукцию у поставщиков</p> <p>2) Усиление конкуренции на внутреннем рынке</p> <p>3) Отсутствие развитой логистической инфраструктуры</p> <p>4) Неблагоприятная налоговая политика государства</p>	<p>1) Высокое качество является преимуществом в условиях усиления конкуренции</p> <p>2) Широкий ассортимент позволяет стабилизировать уровень продаж, несмотря на возрастающую конкуренцию</p>	<p>1) Отсутствие рекламы и усиление конкуренции могут повлечь снижение спроса.</p> <p>2) Высокая зависимость от поставщиков и отсутствие развитой инфраструктуры увеличивают себестоимость продукции и возможность захвата новых рынков</p>

В результате проведённого SWOT – анализа можно увидеть, что ключевыми сильными сторонами компании являются высокое качество продукции, высокий уровень мобильности, а также широкий географический охват. Слабыми сторонами компании являются слабая маркетинговая программа, в том числе и по продвижению бренда, и высокий уровень зависимости от поставщиков. Несмотря на имеющиеся слабые стороны и внешние угрозы рынка, которые проявляются в усилении конкуренции в последние годы, а также сложной рыночной конъюнктурой, у компании есть большие возможности для роста, предпосылками для которого являются наличие стабильного спроса и проводимая политика государства в рамках текущей геополитической обстановки.

У предприятия есть налаженные взаимосвязи в различных регионах России, однако отсутствие рычагов продвижения товара на рынке, ставят барьер для дальнейшего распространения и увеличения доли рынка компании.

В целях развития деятельности компании ООО «ГРУППА СТК» исходя из анализа положения дел компании было выявлено 3 основных направления работ по оптимизации деятельности и сохранению устойчивого положения в нынешних рыночных условиях:

- работа с себестоимостью продукции компании;

- усиление маркетинговой поддержки продукции;
- расширение ассортимента с ориентацией на современные тенденции рыночных предпочтений.

В рамках работы по маркетинговой поддержке было предложено в первую очередь обратить внимание на продвижения брэнда. Так как система обратной связи в компании показала высокую степень удовлетворённости покупателями качеством продукции и эргометрическими показателями товара, напротив этому оценка узнаваемости брэнда выявила существенный пробел в этом показателе. В соответствии с этим основным направлением в работе системы маркетинга должно быть продвижение брэнда через средства массовой информации, компании партнёры, а также путём участия в различных мероприятиях и выставках.

В 2019 году компания ООО «ГРУППА СТК» планировала организацию производства 2-х новых ассортиментных позиций с запуском производства в первом или втором квартале 2020 года. После начала ухудшения экономической ситуации в стране в январе-феврале 2020 года компания решила «заморозить» ввод новой продукции в производство по причине стагнации спроса на производимую предприятием продукцию в конце 2019 и начале 2020 гг. При рассмотрении теоретических аспектов ввода новой или усовершенствованной продукции в производство было установлено, что ввод продукции в производство чаще всего используется субъектами рынка в условиях благоприятной рыночной конъюнктуры, однако в тоже время при грамотном анализе рынка может быть так же в качестве антикризисной меры в сфере медицинского производства.

Анализ финансово-хозяйственного состояния компании показал достаточно высокий уровень финансовой устойчивости. Данные факты являются предрасполагающими позициями для дальнейшей деятельности и дают возможность на принятие решения о вводе новой продукции в производство.

Исходя из исследования рынка по причине чрезвычайной ситуации в сфере здравоохранения, был установлен значительный рост спроса на инъекционные системы.

Таким образом исходя из наличия внутренних возможностей компании, а также современной конъюнктуры рынка в целях преодоления кризисной экономической ситуации и увеличения масштабов производства было предложено ввести 2 новых продукта в рамках изменений потребительского спроса.

Данная мера позволит:

- увеличить долю рынка за счёт захвата новых сегментов покупателей;
- избежать простоя мощностей компании за счёт реформирования на продукцию с большим спросом;
- улучшить финансовые показатели за счёт сохранения уровня продаж;
- снизить риски окупаемости вложений по причине организации однородного производства и отсутствия необходимости закупки дорогого оборудования.

Технико-экономическое обоснование проекта представлено в таблице 12. План проекта будет включать в себя следующие пункты.

Во-первых, введение в ассортимент выпускаемой продукции двух видов шприцов:

- малообъемный 1 мл - используют для точного введения лекарственного средства, применяемый как, инсулиновый шприц, туберкулиновый шприц, а также для вакцинации и снятия проб в аллергологии;
- стандартный шприц объемом 10 мл., применяемый повсеместно для всех видов инъекций (подкожных, внутримышечных, внутривенных).

Вся продукция будет производиться по стандартной технологии, применяемой на производстве.

Таблица 12 – Техничко-экономическое обоснование проекта

Наименование показателей	2023 год, начало года	2023 год,		2024 год,		2025 год,		2026 год	
		конец года, прогноз	темпа роста, в % к предыдущему году	прогноз	темпа роста, в % к предыдущему году	прогноз	темпа роста, в % к предыдущему году	прогноз	темпа роста, в % к предыдущему году
Объем произведенной продукции (тысяч рублей)	962	5444	566%	5660	104%	5660	100%	5660	100%
Затраты на производство продукции (тысяч рублей)	1134	3624	319%	3699	102%	3416	92%	3416	100%
Численность работников (чел.)	4	4	-	4	-	4	-	4	-
Среднемесячная заработная плата (руб.)	2755	27500	-	27500	-	27500	-	27500	-
Прибыль (убыток), (тыс. руб.)	(118)	1476	1250%	1603	109%	1886	118%	1886	100%

Во-вторых, календарный план реализации проекта будет следующим: Июнь 2023 г. – подготовка проектной документации, утверждение проекта, определение источника инвестиций. Июль – август 2023 г. – Согласование производства со всеми необходимыми инстанциями, подписание соглашений с поставщиками, начало рекламной компании. Сентябрь 2023 г. – официальное открытие и начало производственного процесса. 4 квартал 2023 г. – выход на проектную мощность.

В третьих, в рамках проекта планируется создание 4 рабочих мест:

производственный персонал (2 чел.), вспомогательный персонал (1 чел.)
управленческий персонал (1 чел.)

Общая стоимость бизнес-проекта составляет 1 183 000 руб. Источники финансирования представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Источники финансирования

Источники финансирования	
Наименование источника	Сумма в рублях
Личные средства:	
• Денежные	1183 000
• Оборудование и др.	-
Заемные средства	-
Кредит финансовых учреждений:	
• Залоговый	-
• Беззалоговый	-
Иная поддержка.	-
Итого источников	1 183 000

Показатели коммерческой, бюджетной и социальной эффективности бизнес-проекта представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Показатели эффективности

Показатель	Значение
NPV (чистый приведенный эффект) за 5 лет при ставке дисконта = 16 %, тыс. руб.	2779
Индекс доходности дисконтированных инвестиций (2024 г.), коэффициент рентабельности с учетом дисконта	3,96
IRR - внутренняя норма дохода (рентабельности) на инвестиции, при ставке дисконта = 16,1%, в %	67%
Дисконтированный срок окупаемости капиталовложений (DPP), годы	1,51
Средний уровень заработной платы, тыс. руб. в мес.	27,5
Создано новых рабочих мест	4

Основной идеей проекта является ввод в производство 2-х позиций продукции антикризисного назначения с учётом изменения конъюнктуры

рынка, как меры поддержки уровня продаж и расширение масштабов деятельности.

Конкретные задачи для достижения цели:

- разработка продукции наиболее удовлетворяющую потребности целевой аудитории;
- расчёт экономической эффективности производства продукции;
- определение основных бизнес-процессов необходимых для реализации проекта;
- начало производственного процесса;
- контроль эффективности проекта.

Основным риском проекта является отсутствие спроса на продукцию в связи со сложной экономической и социальной обстановкой в стране. Для преодоления данного препятствия предполагается максимальная специализация продукции под условия современного рынка с учётом мировой обстановки в сфере здравоохранения. Все бизнес-процессы производства уже опробованы ранее и показали высокий уровень эффективности в связи с чем риск управленческих трудностей минимален.

В целях усиления конкурентной борьбы планируется более целенаправленное позиционирование положительных сторон продукции, а также широкая маркетинговая поддержка. С учётом производства продукции высоко качества и правильного позиционирования принимая во внимание экономическую обстановку, данные методы способны повысить конкурентоспособность продукции на рынке. Основным направлением продвижения продукции будут средства массовой информации, а также через партнёрские соглашения с компаниями – партнёрами.

Узкоспециализированная продукция – для преодоления данного риска планируется сделать акцент на создание всех необходимых условий для максимизации удовлетворения потребностей целевого сегмента покупателей.

Ключевым преимуществом внедрения проекта является ориентация на продукцию антикризисного назначения, что позволит поддержать

стабильный уровень реализации, так как первый квартал 2023 показывал нарастающую тенденцию спроса на аналогичную продукцию. Для производства продукции в компании имеется в наличии всё необходимое оборудование, так как уже налажено производство аналогичной продукции.

К числу основных проблем, препятствующих успешному решению задач на предприятии, относится наличие конкурентов, производящих аналогичную продукцию. В целях усиления конкурентной борьбы планируется более целенаправленное позиционирование положительных сторон продукции, а также широкая маркетинговая поддержка.

С учётом производства продукции высоко качества и правильного позиционирования принимая во внимание экономическую обстановку, данные методы способны повысить конкурентоспособность продукции на рынке.

Основным направлением продвижения продукции будут средства массовой информации, а также через партнёрские соглашения с компаниями – партнёрами.

В рамках проекта планируется использовать комплекс средств и мероприятий по продвижению услуг и продукции для разных целевых аудиторий:

- публикации в изданиях периодической печати (газеты);
- реклама через СМИ;
- интернет реклама;
- сайт;
- рекламные буклеты.

Ценовая политика планируется следующая: Ценообразование в компании ООО «ГРУППА СТК» не строится на основе цен конкурентов, а основывается лишь на затратах и маржинальности.

Для анализа конкурентной позиции компании ООО «ГРУППА СТК» были выбраны 4 компании с разными географическими и рыночными

положениями, однако все компании являются прямыми конкурентами предприятия:

- ООО «МПК «ЕЛЕЦ»,
- ООО «СТЕРИН»,
- ООО «ПАСКАЛЬ МЕДИКАЛ»,
- АО «МЕДПОЛИМЕР ЛТД».

Анализ конкурентоспособности представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Оценка конкурентоспособности методом 4Р

Факторы конкурентоспособности	ООО «ГРУППА СТК»	Конкуренты			
		АО «МЕДПОЛИМЕР ЛТД»	ООО «ПАСКАЛЬ МЕДИКАЛ»	ООО «СТЕРИН»	ООО «МПК «ЕЛЕЦ»
1Р-продукт	18	14	25	23	27
Качество	5	3	4	4	3
Наличие больших объёмов	3	2	5	4	5
Уровень технологичности	3	3	5	4	5
Престиж торговой марки	2	2	5	5	5
Уникальность доп. Услуг	1	1	1	1	4
Широта ассортимента	4	3	5	5	5
2Р- цена	8	8	11	10	9
Цена производителя	3	3	5	4	4
Скидки и льготы	1	1	2	2	2
Условия и порядок расчетов	4	4	4	4	3
3Р- каналы сбыта	9	11	12	12	15
Стратегия сбыта	2	4	4	4	5
Вид распределения	4	4	4	4	5

Продолжение таблицы 15

Факторы конкурентоспособности	ООО «ГРУППА СТК»	Конкуренты			
		АО «МЕДПОЛИМЕР ЛТД»	ООО «ПАСКАЛЬ МЕДИКАЛ»	ООО «СТЕРИН»	ООО «МПК «ЕЛЕЦ»
Географический охвата рынка	3	3	4	4	5
4Р- продвижение на рынке	8	15	13	16	30
Форма рекламы	1	3	3	4	5
Где размещена реклама	1	3	3	4	5
Бюджет рекламы	1	1	1	1	5
Частота появления рекламы	1	3	2	2	5
Участие в выставках	3	3	3	3	5
Упоминание в СМИ	1	2	1	2	5
Итого	43	46	61	61	81

Исходя из анализа конкурентоспособности методом 4Р было выявлено, что безоговорочным лидером является ООО «МПК «ЕЛЕЦ». Однако необходимо учитывать, что у данной компании имеются товары субституты, которые не являются прямыми конкурентами. Среди прямых конкурентов лидерство удерживают ООО «ПАСКАЛЬ МЕДИКАЛ» и ООО «СТЕРИН». Ключевыми недостатками компании ООО «ГРУППА СТК» являются слабый уровень продвижения продукции на рынке и высокая цена в виду сложности производства и среднего уровня автоматизации производственного процесса.

В таблице 16 представлена оценка привлекательности сегментов конкурентоспособности товаров.

Таблица 16 – Оценка привлекательности сегментов и конкурентоспособности товаров

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка конкурентоспособности факторов от 1 до 10	
	100%	Тип 1	Тип 2
Товар компании имеет уникальное преимущество	25%	6	5
Товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товаров	19%	8	9
Сила бренда, под которой используется товар сопоставима или выше, чем у конкурентов	10%	3	6
Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на рынке	15%	8	8
Компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	18%	10	10
Уровень конкуренции в сегменте «низкий»	8%	3	3
Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании	5%	5	5
Итого		6,81	7,05

В таблице 17 приведены результаты анализа привлекательности с учетом важности критерия.

Таблица 17 – Привлекательность с учетом важности критерия

Критерии привлекательности сегмента	Вес фактора	Оценка важности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка сегмента 1	Итоговая оценка сегмента 2
		Тип 1	Тип 2		
Объем продаж сегмента высокий	12%	9	8	1,08	0,96
Темпы роста сегмента высокие или превышают темпы роста рынка	8%	10	7	0,8	0,56
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	12%	2	2	0,24	0,24
Существует возможность для расширения ассортимента в сегменте	10%	8	9	0,8	0,9

Продолжение таблицы 17

Критерии привлекательности сегмента	Вес фактора	Оценка важности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка сегмента 1	Итоговая оценка сегмента 2
		Тип 1	Тип 2		
Низкий уровень культуры использования продукта	13%	7	10	0.91	1.3
Сила конкурирующих брендов не велика	12%	5	5	0.6	0.6
На рынке существуют скрытые и неудовлетворенный потребности	10%	3	3	0.3	0.3
Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	4%	3	5	0.12	0.2
Риски влияния внешних факторов минимальны	5%	4	6	0.20	0.30
Количество игроков в сегменте не значительно	14%	2	2	0.24	0,24
				5, 29	5.6

Исходя из анализа конкурентоспособности было выявлено, что ключевыми недостатками компании являются низкий уровень маркетинговой поддержки продукции, высокая цена, а также слабый уровень автоматизации производства. Данные факторы являются барьером для увеличения доли рынка и требуют особого внимания в стратегии развития компании. Главным конкурентным преимуществом компании является высокое качество продукции. Низкая степень автоматизации производства увеличивает затратность производства, однако является так же возможностью высокой степени мобильности компании, что является необходимым аспектом в условиях экономических кризисов.

Ключевыми прямыми конкурентами для компании ООО «ГРУППА СТК» являются ООО «ПАСКАЛЬ МЕДИКАЛ» и ООО «СТЕРИН». Данные компании имеют достаточно долгий срок службы на рынке, обладают

узнаваемым брендом, налаженными бизнес-процессами и соответственно большими масштабами деятельности. Так же нельзя не учитывать влияние ООО «МПК «ЕЛЕЦ», в виду способности его влияния в целом на данный рынок России, и возможностями ценового регулирования на рынке.

2.3 Производственный и организационный план проекта

Для проекта был составлен организационный план, а также производственный план.

Ключевыми потребителями компании будут медицинские учреждения, объекты оптовой и розничной торговли.

Распространение продукции будет производиться по уже сложившимся каналам, через компании-партнёры. Продвижение продукции будет организовано через рекламные баннеры, в рамках взаимного сотрудничества с партнёрами, а также онлайн реклама. Продвижение бренда, а также продвижение продукции на Российском рынке будет производиться через СМИ и интернет рекламу. В таблице 18 представлена смета затрат на рекламу.

Таблица 18 –смета затрат на рекламу

Метод	Стоимость 1 ед./т. р.	Итого т. р.
Выставки -3	5	15
Баннерная реклама - 5	5	25
Реклама в СМИ - 2	40	80
Итого	-	120

Производство продукции будет осуществляться согласно внутренним стандартам, которые имеются на предприятии, а также ГОСТ 24861-91 «Шприцы инъекционные однократного применения».

Для реализации деятельности необходимо дополнительно нанять 2 человека производственного персонала, 1 человек вспомогательный персонал, 1 человек, управленческий персонал.

Производственный и вспомогательный персонал будет нанят непосредственно при начале производственной деятельности, а управленческий – при начале реализации проекта, для начала деятельности по продвижению продукции и бренда.

В таблице 19 представлены данные по заработной плате персонала.

Таблица 19 – Заработная плата персонала

Наименование категории персонала	Численность, чел.	Средняя заработная плата работника в месяц, тыс. руб.	Квартальный фонд заработной платы, тыс. руб.
Основной производственный персонал	2	35,000	210,000
Вспомогательный и обслуживающий персонал	1	15,000	45,000
Менеджер	1	25,000	75,000
Прочий персонал	0	0,000	0,000
Итого	4	-	330,00

В рамках планирования производственной деятельности необходимо грамотное планирование закупок сырья, во избежание порчи и нехватки. Исходя из опыта деятельности было принято решение о закупке месячной потребности сырья, совокупным объёмом в 70 тысяч рублей.

Таким образом, во второй главе была представлена организационно-экономическая характеристика ООО «ГРУППА СТК», проведен анализ рынка шприцов, представлено описание предлагаемого к реализации проекта с указанием основных этапов реализации и бизнес-модели. Составлен маркетинговый план по реализации проекта. Разработан производственный и организационный план проекта.

Глава 3. Оценка эффективности и рисков проекта

3.1 Разработка финансового плана и оценка эффективности проекта

В таблице 20 представлены источники финансирования проекта.

Таблица 20 – Источники финансирования

Наименование источника	Сумма, руб.
Личные средства: <ul style="list-style-type: none">• Денежные• Оборудование и др.	1183 000 -
Заёмные средства	-
Кредит финансовых учреждений: <ul style="list-style-type: none">• Залоговый• Беззалоговый	-
Иная поддержка (грант)	-
ИТОГО :	1 183 000

Для осуществления деятельности необходимо инвестировать 1 183 000 рублей финансовых средств.

В таблице 21 представлена смета затрат до получения первых поступлений от реализации.

Таблица 21 – Смета затрат до получения первых поступлений от реализации

Статьи затрат	Сумма
Затраты, связанные с регистрацией продукции	189 000
Госпошлина за регистрацию	15 000
Услуги правового и технического характера	171000
Изготовление печати, штампа	-
Нотариальные услуги	-

Продолжение таблицы 21

Статьи затрат	Сумма
Приобретение бланочной продукции	3000
Организационно-техническая подготовка деятельности, всего:	994 000
Открытие расчетного счета в банке	-
Выполнение проекта	-
Оплата услуг инспекций	-
Оплата курсов для получения лицензии	-
Оплата сертификации товаров и услуг	45 000
Оплата за аренду помещений	-
Реконструкция и ремонт помещения	72 000
Приобретение основного оборудования	-
Приобретение инструмента и хозяйственных принадлежностей	67 000
Приобретение сырья и материалов	240 000
Средства на личное потребление в организационный период	20000
Зарплата персонала	330 000
Расходы на рекламу	120 000
ИТОГО	1 183 000

Подготовка проектной документации будет вестись управленческий персоналом компании. После утверждения проектной документации необходимо начать процесс регистрации продукции в виду их долгого процесса. При успешной регистрации продукции. Производство будет начато в 3 квартале 2023 г. Календарный план представлен в таблице 22.

Таблица 22 – Календарный план реализации бизнес-проекта

Мероприятие	Сроки реализации
Подготовка проектной документации, утверждение проекта, определение источника инвестиций.	июнь 2023 г.
Регистрация продукции	Июнь - август 2023 г.
Начало производственного процесса	3 квартал 2023 г.
Выход на проектную мощность	1-2 квартал 2024 г.

В виду сложности выхода на полную проектную мощность в первый год, финансовые результаты 2023 года показывают отрицательный результат

и составляют -118000 рублей. Однако уже во второй год, компания выходит на положительный уровень рентабельности и показывает прибыль в 1476000 рублей.

Расчет эффективности проекта определяется показателям эффективности проекта, представленными в таблице 23.

Таблица 23 – Показатели показателям эффективности проекта

Показатели	Значения
Чистая приведённая стоимость – NPV	2997000
Индекс доходности	3,96
Внутренняя норма прибыли	67%
Простой срок окупаемости, лет	1.1
Дисконтированный срок окупаемости, лет	1,51

Анализ проекта по чистой приведенной стоимости предполагает расчет по формуле

$$NPV = -I_0 + \sum St (1 + r)^{-t} = 1 \quad (6)$$

где I_0 – первоначальные инвестиции в проект;

St – будущий денежный поток t-го периода.

Составные показатели дисконтирования приведены в таблице 24.

Таблица 24 – Составные показатели дисконтирования

Показатель	Значение
Ставка рефинансирования, %	5,5
Годовой темп инфляции, %	4,50
Ставка дисконта + риск (15%), %	16,0
$(1+r)$, при $r = 16\%$ в 1 год	1,160

Срок окупаемости рассчитывается по формуле:

$$PP = R_0 / CF \quad (7)$$

Где K_0 – сумма первоначально вложенных средств;

CF – ежегодные средние поступления, которые являются результатом реализации проекта

Срок окупаемости проекта составит 1,1 год.

Индекс доходности рассчитывается по формуле:

$$PI = NPV/IC \quad (8)$$

где IC – первоначально затраченный инвестиционный капитал

Внутренняя норма доходности проекта составит 67%. Это означает, что настолько ожидаемый от проекта денежный поток оправдывает затраты на инвестиции в этот проект.

При возникновении условий экономического кризиса, следует принимать во внимание отсроченную реакцию рынка в особенности потребителей, а также длительный характер течения. Спад начинающийся в определённом секторе экономики постепенно распространяется на другие сектора и в конечном итоге выражается в снижении уровня жизни населения и как следствие покупательной способности населения. В связи с этим, такое негативное явление как потеря спроса на продукцию, в таких экономических ситуациях, могут проявляться так же в отсроченном периоде. Поэтому в планировании деятельности необходимо учитывать антикризисный формат управления в том числе и среднесрочном периоде - 3-5 лет.

При вопросе актуальности инвестирования средств в антикризисное управление компанией, одним из важнейших аспектов является учёт альтернативных потерь при отказе от инвестирования. Альтернативные потери при условии стагнаций компании могут проявляться не только в финансовых потерях от колебания цен готовой продукции или цен на сырьё, а также и необходимости сокращения персонала при отсутствии спроса, издержки простоя оборудования, производственного персонала, помещений,

а также риск потери поставщиков, клиентов, партнёров и репутационные потери.

Для реализации проекта компании необходимо инвестировать 1183 тысяч рублей. Данные средства прежде всего идут на пополнение оборотных средств и необходимую регистрацию продукции, и заработную плату необходимого производственного и управленческого персонала. При условии предварительного снижения общего уровня спроса в виду однородности производственных процессов имеется возможность мобилизации необходимого персонала из существующих кадров в компании. Данная мера позволит избежать простоя и потери человеческого капитала.

В виду налаженных отношений с поставщиками, закупка сырья и материалов будет вестись по мере необходимости. В связи с вышеизложенным ключевым риском в инвестировании средств является регистрация продукции. В результате реализации проекта инвестиции полностью окупаются к концу второго - начала 3-го года реализации, что является достаточно высоким показателем сферы «Медицинское оборудование».

Данная эффективность достигается в связи с отсутствием необходимости закупки производственного в виду аналогичности производственного процесса с уже существующим. При этом к концу реализации проекта (без учёта постпроектного периода) проект приносит 4017 тысяч рублей дисконтированной прибыли, что является положительным результатом. Оценка эффективности инвестиций выполнена в таблице 25.

Таблица 25 – Оценка эффективности инвестиции

Наименование показателей	2023 год	2024 год	2025 год	2026 год	2027 год
Объём инвестиций	1183	0	0	0	0
Объём инвестиций с нарастающим итогом	1183	1183	1183	1183	1183

Продолжение таблицы 25

Наименование показателей	2023 год	2024 год	2025 год	2026 год	2027 год
Объем инвестиций с учетом дисконтирования	1020	0	0	0	0
Объем инвестиций с учетом дисконтирования нарастающим итогом	1020	1020	1020	1020	1020
Сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений (таблицы 7 - 8)	-109	1493	1620	1903	1903
Дисконтированная сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений	-94	1111	1039	1053	908
Дисконтированная сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений нарастающим итогом	-94	1017	2056	3109	4017
Сальдо (стр. 7 - стр. 4), NPV	-1114	-3	1036	2089	2997
Индекс доходности дисконтированных инвестиций, коэф.	-0,092	0,997	2,015	3,047	3,937

В результате реализации проекта сальдо денежных потоков равно 2997 тысяч рублей, при этом сумма дисконтированных инвестиций равна 1020 тысяч рублей. Помимо финансового положительного эффекта, в результате реализации проекта компания получает следующие положительные результаты:

- страхование имеющихся финансовых средств от обесценивания в виду возможного риска инфляции;
- сохранение производственного и управленческого персонала;
- избежание риска простоя производственных мощностей компании;
- поддержание сотрудничества с поставщиками - сохранения сотрудничества с оптовыми клиентами в виду расширения ассортиментных позиций;
- репутационный эффект от внедрения новой продукции;
- продвижение бренда.

3.2 Анализ и оценка рисков проекта

Для анализа и оценки рисков проекта необходимо классифицировать риски. Классификация рисков проекта представлена в приложении Г.

Базовыми методами управления рисками являются отказ от риска, снижение, передача и принятие. Методы управления рисками представим в таблице 26.

Таблица 26 – Управление рисками

Вид риска	Методы управления рисками	Перечень мероприятий для предотвращения наступления риска
Низкий уровень квалификации и опыта специалистов	Снижение риска	Набор высококвалифицированного персонала, организация обучения и стажировки, а также отправление на курсы повышения квалификации.
Низкий уровень менеджмента	Снижение риска	Обучение основ менеджмента, применение опыта других компаний, следование концепциям и новациям управления.
Снижения уровня обслуживания клиентов	Распределения риска	Распределение ответственности за работу с клиентами и партнёрами между различными подразделениями и персоналом.
Ошибки принятия управленческих решений	Снижение риска, страхования	Более тщательный расчёт альтернатив при принятии решений, использование менее рискованных проектов, страхование рисков.
Несвоевременная поставка оборудования	Диверсификация	Распределение инвестиций между различными поставщиками для снижения нагрузки на одного поставщика.
Выход из строя и простой оборудования	Снижение риска, страхование	Правильное использование оборудования в соответствии с нормами, своевременное обслуживание, страхование, загрузка в соответствии с нормами загрузки.
Рост материальных затрат	Снижение риска диверсификации	Распределение нагрузки на нескольких поставщиков, грамотный расчёт материальных затрат, своевременная закупка и использование сырья.

Продолжение таблицы 26

Вид риска	Методы управления рисками	Перечень мероприятий для предотвращения наступления риска
Неплатежеспособность фирмы по своим обязательствам	Страхование снижения риска	Проведение грамотной управленческой компании, обращение в аудиторские компании, своевременные проверки финансового состояния. Создание резервного фонда.
Валютный риск	Хеджирование, снижение риска	Хеджирование, Минимизация работы с иностранной валютой в условиях валютных колебаний.
Риск порчи материалов и сырья	Снижение риска	Своевременная закупка и использование сырья, соблюдение условий хранения и обработки.
Риск недополучения материалов	Снижение риск, диверсификации	Работа с несколькими поставщиками, а так же подбор проверенных и надёжных поставщиков
Изменение цены на продукт	Хеджирование	Хеджирование
Снижение объемов реализации услуг	Снижение риска	Грамотная маркетинговая компания, поддержание высокого уровня качества и сервиса.
Изменение конкуренции	Снижение риска	Поддержание конкурентоспособности продукции, постоянная модернизация продукции, поддержание имиджа компании
Усложнение условий получения разрешительной документации	Снижение риска	Предвидение таких ситуаций, своевременная подготовка необходимой документации
Политические риски	Снижение рисков	Работа с отечественными компаниями, минимизация иностранного сырья
Риск изменения в налоговом законодательстве	Снижение рисков	Создание резервного фонда, Своевременная уплата налогов и сдача соответствующей отчётности
Кредитный риск	Снижение риска	Минимизация кредитных задолженностей, использование собственных средств.
Пожар, ДТП, ограбление, несчастный случай, наводнение и т.д.	Страхование	Страхование от несчастных случаев, соблюдение техники безопасности

В результате реализации проекта при рациональном вложении капитала, а также при грамотном менеджменте и верно выбранной стратегии позиционирования себя на рынке совокупные инвестиции окупятся уже в начале третьего года реализации, что является выгодным и разумным вложением денежных средств, при учёте особенностей отрасли, а также возможности сохранения деятельности компании.

Предлагаемый проект уже в конце первого года выйдет на положительный уровень рентабельности, а во-второй год выйдет на полную проектную мощность.

Таким образом, внедрение нового или усовершенствованного продукта позволяют компании минимизировать основные риски последствий экономического кризиса.

Заключение

В условиях жёсткой рыночной конкуренции, когда каждый, даже самый незначительный, аспект может коренным образом повлиять на деятельность предприятия, ещё более важным становится тщательный анализ деятельности и планирование своих действий в будущем. От качества такого планирования будет зависеть готовность компании к различным изменениям рыночной конъюнктуры и прочих внешних условий, а просчёт своих возможностей позволит увеличить устойчивость компании на рынке и повысить прибыльность.

В рамках рассмотрения теоретических аспектов введения нового или усовершенствованного продукта было выявлено, что диверсификация деятельности в рамках современной рыночной конъюнктуры, может использоваться не только как мера расширения масштабов деятельности при благоприятных экономических условиях, но и как мера антикризисного воздействия в условиях угрозы стагнации компании. При нестабильной конъюнктуре рынка, при угрозе потери целевой аудитории, важнейшим условием продолжения успешного функционирования является способность максимально быстрой реакции на изменение потребительских предпочтений. В связи с этим, одной из форм реакции может стать внедрение продукции, которая в наибольшей степени будет отвечать кризисным рыночным условиям. Таким образом, усовершенствование собственной продукции или же создание абсолютно новой может быть использовано – как антикризисная мера в условиях экономического кризиса.

Анализ деятельности компании ООО «ГРУППА СТК» показал, что у компании имеются все необходимые условия и предпосылки, для введения нового или усовершенствованного продукта:

Финансовое положение компании характеризуется как устойчивое, отсутствуют крупные финансовые задолженности и риск неплатёжеспособности компании.

Наличие собственных производственных мощностей и долгим сроком работы, в компании налажены многочисленные взаимосвязи с поставщиками, а также – компаниями партнёрами, что позволит осуществлять бесперебойную деятельность.

В связи с вышеизложенным, в целях увеличения масштабов производства было предложено ввести 2 новых продукта, расширяющих ассортимент выпускаемой продукции. Однородность производимой продукции с уже существующей позволит уменьшить количество необходимых инвестиций, что значительно снизит риск некупаемости проекта, а возможность сохранения стабильной работы предприятия является основополагающим фактором успешного развития.

Введение новой продукции позволит: увеличить долю рынка за счёт захвата новых сегментов покупателей, заинтересованных в более ассортиментоёмких закупках; избежать простоя мощностей компании за счёт переформатирования на продукцию с большим спросом; улучшить финансовые показатели за счёт сохранения уровня продаж; снизить риски окупаемости вложений по причине организации однородного производства и отсутствия необходимости закупки дорогого оборудования.

В результате реализации проекта при рациональном вложении капитала, а также при грамотном менеджменте и позиционировании себя на рынке совокупные инвестиции окупятся уже в начале третьего года реализации, что является выгодным и разумным вложением денежных средств, при учёте особенностей отрасли, а также возможности сохранения деятельности компании. Проект уже в конце первого года выйдет на положительный уровень рентабельности, а во-второй год выйдет на полную проектную мощность.

Таким образом, наше исследование позволило дать конкретные рекомендации по антикризисному воздействию в условиях угрозы стагнации для научно-производственной компании. Цель исследования достигнута, задачи выполнены.

Список используемой литературы

1. Г.Д. Антонов, Управление проектами организации: Уч. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: Инфра-М, 2018. – 64 с.
2. В.А. Баринов. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Баринов. – М.: Форум, 2018. – 144 с.
3. М.В. Бгашев, Бизнес-планирование: учеб. пособие / М.В. Бгашев. – Саратов: Изд-во «Амирит», 2018. – 282 с.
4. Е.Г. Безрукова, Понятие бизнес-плана и его значение // Будущее науки. 2020. № 4. – 45-50 с.
5. О.Н. Бекетова, Бизнес-планирование: учебное пособие / О.Н. Бекетова – М.: Т8, 2020. – 160 с.
6. Д.Д. Борисова, Ф.В. Акулинин Методики составления бизнесплана как инструмента эффективного планирования инвестиционной деятельности предприятия // Инновации и инвестиции. 2022. № 5. С. 90-100.
7. Э. Верзух, Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА / Э. Верзух. - М.: Диалектика, 2019. – 480 с.
8. Л.А. Гаджимурадова, Современная структура бизнес-плана и его значение в экономике / Л.А. Гаджимурадова – 2018. – 37 с.
9. И.В. Гонтарева, Управление проектами / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком, 2018. – 384 с.
10. П.В. Иванов, Управление проектами: Учебное пособие / П.В. Иванов.- Рн/Д: Феникс, 2018. – 102 с.
11. Е.Я. Литау, Финансовое управление развивающимися проектами: Учебное пособие / Е.Я. Литау. - СПб.: Лань, 2019. – 120 с.
12. О.А. Мороз Управление проектами в ProjectLibre / О.А. Мороз. - Рн/Д:Феникс, 2018. – 384 с.
13. Р. Ньютон, Управление проектами от А до Я/ Р. Ньютон. -М.: Альпина Паблишер, 2018. – 180 с.

14. А. Остервальдер Построение бизнес-модели: Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пинье ; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 288 с.
15. В.Н. Островская, Управление проектами: Учебник / В.Н. Островская, Г.В. Воронцова и др. - СПб.: Лань, 2019. – 400 с.
16. А.А. Сергеев Бизнес-планирование: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Сергеев. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 475 с.
17. В.М. Тумин, Бизнес-план как инструмент развития предприятий // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2018. № 2. –26-35 с.
18. Г.А. Поташева, Управление проектами: Учебное пособие/Г.А. Поташева. - М.: Инфра-М, 2018. – 288 с.
19. Э.А. Соснин, Управление инновационными проектами: учебное пособие / Э.А. Соснин. - Рн/Д: Феникс, 2018. – 256 с.
20. Э. П. Стэнли, Э. Управление проектами / Э. Стэнли. - М.: Диалектика, 2019. – 288 с.
21. Afzal, F., Shehzad, A., Rehman, H. M., Afzal, F., & Mukit, M. M. H. M. H. (2022). Risk perception and cost of capital in emerging market projects using dynamic conditional correlation model. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, doi:10.1108/IMEFM-07-2021-0257
22. Chishti Susanne, Barberis Janos. The FINTECH Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries. – Wiley, 2016. — 312 p.
23. Hayajneh O. S. The Impact of Working Capital Efficiency on Profitability an Empirical Analysis on Jordanian Manufacturing Firms [Text] / O. S. Hayajneh, F. L. A.Yassine // International Research Journal of Finance and Economics. – 2011. – Т. 66. – №. 2011. – P. 67-69.

24. Kaur H. V. Managing efficiency and profitability through working capital: An empirical analysis of BSE 200 companies [Text] / H. V. Kaur, S. Singh // Asian Journal of Business Management. – 2013. – T. 5. – №. 2. – P. 197-207.

25. Repiský, J. Risk consideration in the investment plan of creating a vineyard / J. Repiský // Agribusiness Economics and Management. – 2019. – Vol. 1. – No 148. – P. 100-111. – DOI 10.33245/2310-9262-2019-148-1-100-110. – EDN TBNNWZ.

Продолжение приложения А

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	15	15	15
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	10 721	6 561	3 426
	Итого по разделу III	1300	10 736	6 576	3 441
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	-	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	339 220	479 159	290 286
	Доходы будущих периодов	1530	48 001	48 001	48 001
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	387 221	527 160	338 287
	БАЛАНС	1700	397 957	533 736	341 728

Руководитель _____
(подпись)

**Ракир Бениомин
Самсонович**

(расшифровка подписи)

24 марта 2023 г. _____

Рисунок А.2 - Бухгалтерский баланс ООО «Группа СТК»

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Группа СТК» за 2022 год

Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2022 г.

		Коды		
		0710002		
		31	12	2022
Организация	Общество с ограниченной ответственностью "Группа СТК"	93599774		
Идентификационный номер налогоплательщика		6316106036		
Вид экономической деятельности	Производство медицинских инструментов и оборудования	32.50		
Организационно-правовая форма / форма собственности	Общества с ограниченной ответственностью	12300	16	
Единица измерения:	в тыс. рублей	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2022 г.	За Январь - Декабрь 2021 г.
	Выручка	2110	529 289	499 394
	Себестоимость продаж	2120	(413 947)	(422 201)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	115 342	77 193
	Коммерческие расходы	2210	-	-
	Управленческие расходы	2220	(106 822)	(70 633)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	8 520	6 560
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	1 910	413
	Проценты к уплате	2330	-	-
	Прочие доходы	2340	14 873	3 469
	Прочие расходы	2350	(20 103)	(6 523)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	5 200	3 919
	Налог на прибыль	2410	(1 040)	(784)
	в том числе:			
	текущий налог на прибыль	2411	(1 040)	(784)
	отложенный налог на прибыль	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	4 160	3 135

Рисунок Б.1 - Отчет о финансовых результатах ООО «Группа СТК» за 2022 год

Продолжение приложения Б

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2022 г.	За Январь - Декабрь 2021 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	4 160	3 135
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____
(подпись)

**Ракир Бениомин
Самсонович**

(расшифровка подписи)

24 марта 2023 г.

Рисунок Б.2 - Отчет о финансовых результатах ООО «Группа СТК» за 2022
ГОД

Приложение В

Отчет о финансовых результатах ООО «Группа СТК» за 2021 год

Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2021 г.

		Дата (число, месяц, год)	Коды		
		Форма по ОКУД	0710002		
			31	12	2021
Организация	<u>Общество с ограниченной ответственностью "Группа СТК"</u>	по ОКПО	93599774		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	6316106036		
Вид экономической деятельности	<u>Производство медицинских инструментов и оборудования</u>	по ОКВЭД 2	32.50		
Организационно-правовая форма / форма собственности	<u>Общества с ограниченной ответственностью</u> /	по ОКОПФ / ОКФС	12300	16	
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2021 г.	За Январь - Декабрь 2020 г.
	Выручка	2110	499 394	439 278
	Себестоимость продаж	2120	(422 201)	(405 529)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	77 193	33 749
	Коммерческие расходы	2210	-	(1 837)
	Управленческие расходы	2220	(70 633)	(25 994)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	6 560	5 918
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	413	671
	Проценты к уплате	2330	-	(187)
	Прочие доходы	2340	3 469	4 518
	Прочие расходы	2350	(6 523)	(9 757)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3 919	1 163
	Налог на прибыль	2410	(784)	(233)
	в том числе:			
	текущий налог на прибыль	2411	(784)	(233)
	отложенный налог на прибыль	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	3 135	930

Рисунок В.1 - Отчет о финансовых результатах ООО «Группа СТК» за 2021 год

Продолжение приложения В

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2021 г.	За Январь - Декабрь 2020 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	3 135	930
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____
(подпись)

**Ракир Бениомин
Самсонович**

(расшифровка подписи)

30 марта 2022 г.

**Рисунок В.2 - Отчет о финансовых результатах ООО «Группа СТК» за
2021 год**

Приложение Г

Классификация рисков проекта

Таблица Г.1 – Классификация рисков проекта

Вид риска	Признаки риска	Возможные причины	Вероятные последствия
Предпринимательский	Низкий уровень квалификации и опыта специалистов	Набор специалистов с без стажа или с маленьким стажем, отсутствие навыков и знаний у персонала и т.д.	Увеличение затрат рабочего времени на выполнение операций, брак производства, недовольство клиентов и партнеров и др.
	Низкий уровень менеджмента	Низкий авторитет менеджера, отсутствие навыков и лидерских качеств, Несвоевременная модернизация методов управления	Неорганизованность работы персонала, нарушения дисциплины, текучесть кадров, подрыв авторитета менеджера и имиджа предприятия.
	Снижение уровня обслуживания клиентов	Плохой уровень сервиса, нехватка времени, по причине перезагруженности, неправильное планирование деятельности	Снижение спроса, недовольство клиентов и связанные с эти убытки
	Ошибки принятия управленческих решений	Условия неопределённости, ошибочная информация о рынке, быстро меняющиеся условия	Срыв контрактов, спад производства продаж, я связанные с эти убытки
Производственный	Несвоевременная поставка оборудования	Безответственность поставщиков, чрезвычайные ситуации	Остановка производства, простой производственных площадей, финансовые потери
	Снижение намеченных объемов производства	Снижение производительности, спад конкурентоспособности и продукции, производственный брак	Застой продукции и опасность истечения срока годности, потеря клиентуры

Продолжение приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

Вид риска	Признаки риска	Возможные причины	Вероятные последствия
Производственный	Выход из строя и простой оборудования	Поломка в следствии неправильного использования, производственный брак	Остановка производства, потери, перезагрузка оставшегося оборудования
	Рост материальных затрат	Потери сырья в следствии ненадлежащего качества, неактуальные материальные затраты	Высокая себестоимость продукции, как следствие опасность банкротства, потерь имущества и т.д.
	Риск порчи материалов и сырья	Порча материалов в связи с несвоевременным использованием, ненадлежащие условия хранения	Некачественная конечная продукция, потери от порчи сырья
	Риск недополучения материалов	Срывы контрактов и поставок, нехватка импортного сырья в связи с санкциями, эмбарго и т.д.	Остановка производства, неполная загрузка оборудования и раб. Силы, связанные с этим издержки
Финансовый	Неплатежеспособность фирмы по своим обязательствам	Кризис на предприятии, непредвиденные потери, эк. Кризис в регионе и т.д.	Высокая вероятность потерь основных фондов, оборотных средств, а также высокая вероятность банкротства
	Валютный риск	Неустойчивость валюты, инфляция	Дорогой импорт и как следствие высокая себестоимость продукции, сложная экспортная ситуация в связи с валютными колебаниями.
	Кредитный риск	Плохое финансовое положение компании, снижение рентабельности	Банкротство компании со всеми вытекающими последствиями

Продолжение приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

Вид риска	Признаки риска	Возможные причины	Вероятные последствия
Коммерческий	Изменение цены на продукт	Изменение себестоимости, ужесточение конкуренции на рынке, повышение налоговых ставок и др.	Потеря клиентуры, неконкурентоспособность продукции, низкая рентабельность..
	Снижение объемов реализации услуг	Снижение спроса, малая конкурентоспособность продукции, ненадлежащая маркетинговая компания, низкая платёжеспособность населения	Застой продукции, потери в следствии порчи качества из-за срока годности, финансовые потери, в следствии снижения объёмов ниже точки безубыточности.
	Изменение конкуренции	Появление новых и современных технологий, жёсткая маркетинговая компания конкурентов, плохая работа ФАС.	Снижения продаж, потеря клиентуры, вытеснение с рынка, ликвидация производства
Нормативно-законодательный	Усложнение условий получения разрешительной документации	Новые принятые законопроекты в сфере качества продукции.	Задержка или остановка производства, ликвидация части производства, изменение технологии производства и как следствие финансовые потери
	Изменения в налоговом законодательстве	Эк. кризис в стране (регионе), изменение налоговой политики государства	Финансовые потери в следствии высокого налогового бремени.
	Политические риски	Введение санкций, эмбарго, различных запретов на импорт или экспорт продукции или сырья	Потери в связи с недополучением сырья, невозможность производства в следствии невозможности импорта компонентов и др.

Продолжение приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

Вид риска	Признаки риска	Возможные причины	Вероятные последствия
Форс-мажор	Пожар, ДТП, ограбление, несчастный случай, наводнение и т.д.	Отсутствие подстраховки от форс-мажорных ситуаций, несоблюдение норм пожарной безопасности, норм производственного цикла.	Различные потери имущество вплоть до полной потери предприятия.