

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

Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент  
38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта развития компании «Из ИКЕА»

Руководитель \_\_\_\_\_ старший преподаватель М.И. Элияшева

Консультант \_\_\_\_\_ канд. экон. наук, доцент С.Л. Улина

Выпускник \_\_\_\_\_ К.С. Якупова

Красноярск 2018

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка проекта развития компании «Из ИКЕА»» содержит 96 страниц текстового документа, 31 таблицу, 7 рисунков, 28 использованных источников.

ПРОЕКТ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ, ЭТАПЫ ПРОЕКТА, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА.

Цель работы – разработать проект развития компании «Из ИКЕА», для повышения узнаваемости компании, привлечения новых клиентов и как следствие повышение прибыли.

Объектом исследования данной работы является ИП «Бокова Н.В.» магазин «Из ИКЕА», предметом -разработка проекта развития магазина мебели и товаров для дома.

Для достижения цели работы необходимо решить следующие задачи:

- изучить теорию управления проектами;
- рассмотреть экономическую и организационно-управленческую характеристику деятельности предприятия;
- провести анализ внешней и внутренней среды;
- провести SWOT анализ компании «Из ИКЕА»;
- разработать проект развития компании «Из ИКЕА».

Актуальность работы заключается в необходимости развития компании для успешного функционирования в условиях конкуренции.

Определенные в ходе анализа сильные и слабые стороны магазина дали возможность определить выигрышные параметры, и параметры, улучшение которых может свести к минимуму возможность аспектов ухудшения положения.

В результате был разработан проект развития компании длительностью 2 месяца, стоимостью в 1635450 рублей, реализация которого позволит увеличить прибыль компании.

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 3  |
| 1 Теоретические основы разработки проекта .....  | 5  |
| 1.1 Управление проектами: сущность и характеристики .....  | 5  |
| 1.2 Понятие, состав и виды проектов.....   | 14 |
| 1.3 Оценка эффективности проекта .....   | 25 |
| 2 Характеристика деятельности магазина «Из ИКЕА».....  | 33 |
| 2.1 Экономическая и организационно - управленческая характеристика<br>деятельности предприятия ..... | 33 |
| 2.2 Внутренний анализ предприятия.....   | 39 |
| 2.3 Внешний анализ предприятия .....   | 40 |
| 3 Разработка проекта развития компании «Из ИКЕА» .....   | 41 |
| 3.1 Сущность и содержание проекта.....   | 41 |
| 3.2 Разработка основных этапов проекта .....   | 42 |
| 3.3 Анализ эффективности проекта.....  | 43 |
| Заключение .....   | 44 |
| Список использованных источников .....   | 45 |
| Приложение А .....   | 48 |
| Приложение Б.....  | 49 |
| Приложение В.....  | 50 |
| Приложение Г .....   | 51 |
| Приложение Д.....  | 52 |

## ВВЕДЕНИЕ

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

Использование проектного управления дает возможность разумно и эффективно объединить разнообразные современные методы управления и технологии с целью создания нового инструмента, который можно будет успешно применить на всех этапах осуществления любого коммерческого проекта для достижения максимального позитивного эффекта за короткий промежуток времени.

Проектное управление уже стало методологией, которую выбирают предприятия в разных отраслях, как наиболее оптимальную из всех существующих техник управления. Проекты - это вид деятельности, который присущ для разнообразных областей деятельности.

На протяжении последних десяти лет большое количество крупных предприятий принимает использование методов проектного менеджмента, как официальную политику управления компанией. Управление проектами, как управление изменениями, в современное время является быстро развивающимся направлением теории управления, результаты исследований

в которой находят широкое применение на практике, что и определяет актуальность выбранной темы дипломной работы.

Цель работы – разработать проект развития компании «Из ИКЕА», для повышения узнаваемости компании, привлечения новых клиентов и как следствие повышение прибыли.

Объектом исследования данной работы является ИП «Бокова Н.В.» магазин «Из ИКЕА».

Предметом -разработка проекта развития магазина мебели и товаров для дома.

Для достижения цели работы необходимо решить следующие задачи:

- изучить теорию управления проектами;
- рассмотреть экономическую и организационно-управленческую характеристику деятельности предприятия;
- провести анализ внешней и внутренней среды;
- провести SWOT анализ компании «Из ИКЕА»;
- разработать проект развития компании «Из ИКЕА».

Актуальность работы заключается в необходимости развития компании для успешного функционирования в условиях конкуренции.

В виде методической основы исследования были использованы законодательные акты и нормативные документы, регулирующие проектную деятельность организаций, специальная научная и учебная литература, публикации в периодической печати, зарубежные публикации, материалы, размещенные в сети Интернет.

Структура работы включает: введение, три главы, заключение и список литературы.

# **1 Теоретические основы разработки проекта**

## **1.1 Управление проектами: сущность и характеристики**

Современная организация способна существовать и успешно конкурировать на рынке лишь при условии постоянного развития и адаптации под изменяющиеся условия ведения бизнеса. Ускорение ритма современной жизни, изменчивость окружающей среды усиливает нестабильность функционирования компаний, заставляет их проводить частые и быстрые изменения, подстраиваться под изменения внешних условий. Справляться с этой задачей позволяет проектная деятельность. «Преуспевающая компания сегодня - это компания, успешно реализующая проекты».

Управление проектами – представляет собой методологию организации, планирования, координации, руководства финансовых, трудовых и материально-технических ресурсов в течение всего проектного цикла, и направлено на эффективное достижение целей по составу и объему работ, времени и качеству, стоимости, и удовлетворению участников проекта при помощи использования современной техники, методов и технологий управления [17].

Управление проектами включает:

– управление сроками проекта - это процесс определения длительности всех операций проекта на основе информации об имеющихся ресурсах и содержании проекта;

– управление человеческими ресурсами проекта - это процессы, связанные с созданием и управлением командой проекта, разделение и документальное оформление ролей, подотчетности и ответственности, а также разработка плана обеспечения проекта необходимым персоналом;

– управление коммуникациями проекта определяет информационные и коммуникационные потребности участников проекта: какая информация, когда и кому необходима, и как она будет передаваться;

– управление стоимостью проекта объединяет все процессы, которые выполняются в ходе планирования, формирования бюджета и контроля затрат, и обеспечивает окончание проекта в рамках разработанного бюджета;

– управление качеством проекта объединяет все операции, которые осуществляются в исполняющей организации и определяют цели, политику, распределение ответственности в области качества так, чтобы проект удовлетворял нужды, для которых был инициирован;

– управление рисками проекта состоит из процессов, которые относятся к планированию управления рисками, их определению и анализу, способам реагирования на риски, мониторингу рисков проекта. Большая часть этих процессов обновляется в ходе проекта;

– управление поставками проекта. Состоит из процессов приобретения или покупки нужных продуктов, услуг или результатов, производство которых происходит за рамками исполняющей организации.

В процессе оценки деятельности по управлению проектами выделяют несколько подходов, самые распространенные: функциональный, динамический, предметный.

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

- анализ;
- планирование;
- организация;
- контроль;
- регулирование.

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

Регулирование является как бы следующим уровнем управления и начинает новый цикл:

- оценку отклонений фактических параметров от плановых;
- разработку мероприятий по ликвидации отклонений;
- организация реализации мероприятий по ликвидации отклонений;
- контроль реализации откорректированных планов и т.д.;

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

Планирование выступает основной функцией в деятельности по управлению реализацией проекта.

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

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

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

Очень важным направлением в планировании выступает оценка стоимости проекта. Для планирования стоимости проекта применяются



четыре типа оценок, которые последовательно уточняют стоимость проекта в зависимости:

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

Реализация планов проекта, которые разработаны, гарантируется организационной деятельностью предприятия. Эффективность реализации проекта очень сильно зависит от оптимально подобранной команды проекта. Таким образом, одной из основных задач управления проектом выступает создание эффективной команды проекта, а также обеспечение ее работы.

При управлении проектами используется динамичный подход, который предполагает рассмотрение процессов, которые связаны с основной деятельностью проекта во временном аспекте. К основным процессам относят:

- анализ проблемы;
- разработка концепции проекта;
- базовое и детальное проектирование;
- строительство;
- монтаж, наладка, пуск, эксплуатация, демонтаж.

Предметный подход в управлении проектами выявляет объекты проекта, на которые нацелено управление. Объекты, которые входят в состав проекта принято разделять на два типа.

Первый тип – производственные объекты, состав и структура которых связана с характером проекта.

Ко второму типу относятся объекты (элементы), которые связаны с деятельностью по обеспечению реализации проекта, к ним относят:

- маркетинг;

- финансы;
- риск;
- кадры (персонал);
- качество;
- материальные ресурсы;
- информацию.

Проект можно представить в виде системы связанных между собой компонентов. Связи между компонентами проекта, возникает и развивается во времени, создавая процесс реализации проекта. Другими словами, процесс реализации проекта представляет собой процесс осуществления определенных связей между всеми его компонентами. На основе вышесказанного управление проектами можно охарактеризовать следующим образом: система управления проектом - определение, установление, регулирование и развитие связей между компонентами проекта, которые обеспечивают достижение целей, которые были поставлены перед проектом.

Управление проектом как система управления состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления).

Объектом управления в данном случае является проект.

Объектами управления являются:

- папка проектов;
- совокупность проектов предприятия, организованная в иерархическую структуру;
- темпапка – совокупность проектов предприятия, организованная в иерархическую структуру по тематическому признаку;
- проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями по бюджету, ресурсам в течение заданного времени;

– стадии жизненного цикла проекта (этапы) – логически взаимосвязанные работы проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта. Процессы управления проектами.

Определение фаз жизненного цикла проекта представим в таблице

Таблица 1 - Определение фаз жизненного цикла проекта

| Фазы                    | Формирования концепции   | Разработки проекта  | Реализации  | Завершения   |
|-------------------------|--|---|---|--|
| Начало фазы             | Фиксация проектной инициативы<br>Фактическое проведение исследований   | Составление Рабочего плана проекта  | Создание инфраструктуры<br>Начало финансирования  | Анализ полученных результатов  |
| Окончание фазы          | Утверждение концепции<br>Заказчиком Издание приказа о формировании команды для планирования  | Утверждение Сводного плана проекта<br>Создание инфраструктуры   | Подписание акта приемки результата<br>Заказчиком  | Применение мотивирующих стимулов к команде<br>Внесение изменений в библиотеку проекта                  |
| Перечень основных работ | Утверждение Заказчиком Концепции проекта   | Утверждение Заказчиком Сводного плана проекта   | Формирование акта приемки результата  | Обновление библиотеки проектов   |
| Сложности               | Сложность определения уровня риска. Ограничения проекта (временные, бюджетные). Необходимость в апробации предложений.                               | Спорным является вопрос о том, куда должен относиться процесс создания инфраструктуры проекта.                          | Неверное определение начала проекта не позволяет адекватно реальности отобразить проектные затраты. | Неверное определение окончания проекта не позволяет адекватно реальности отобразить проектные затраты. |
| Выводы                  | Формирование концепции является этапом, заключающимся в разработке «процесса выбора/документирования наилучшего подхода к достижению целей проекта». | Данный этап заключается в разработке основных компонентов проекта, а также в осуществлении подготовки к его реализации. | Необходимо уметь правильно определять момент начала проекта.  | Очень важно уметь правильно определять момент окончания проекта.                                       |

Принято выделять участников проекта, как в рамках самого проекта, так и его окружения, участники проекта – субъекты деятельности, которая подвергается проектному управлению.

Роли, обязанности и состав участников проекта зависят от вида, типа, сложности, этапа жизненного цикла, масштабности самого проекта. Отметим, что структура участников проекта не стабильна во времени. На протяжении всего функционирования, между проектом и средой его функционирования происходит взаимодействие, в результате которого происходит обмен финансовыми, энергетическими, материальными и информационными ресурсами, что приводит к изменению состава участников, их ролей, связей между ними [5].

Выделим основных непосредственных участников проекта:

- инвестор;
- инициатор проекта;
- руководитель проекта;
- заказчик;
- команда проекта [28].

Инициатором проекта является субъект (физическое или юридическое лицо), который создал основную идею проекта, и инициативу его реализации. Инициатором проекта может быть любой будущий участник проекта, но деловая инициатива реализации проекта исходит от существующего заказчика.

Заказчиком проекта выступает субъект деятельности, который заинтересован в достижении цели и результатов проекта. Заказчик определяет рамки и основные требования проекта, гарантирует и обеспечивает финансирование проекта, несет ответственность за результаты проекта, заключает контракты с другими участниками.

Инвестором является участник проекта, который осуществляет финансирование проекта и заинтересован в достижении установленных

финансовых результатов. Заказчик и инвестор вступают в контрактные отношения, на основе, которых инвестор производит расчеты с участниками проекта по мере выполнения работ по проекту.

Руководителем проекта (проект-менеджер) выступает участник проекта, которому делегированы права по управлению проектной деятельностью для достижения установленных целей проекта. Руководитель проекта несет ответственность перед заказчиком и инвестором за достижение установленных целей. Иногда при выполнении широкомасштабных и сложных проектов обязанности руководителя проекта выполняет специально привлеченная компания, однако, в качестве полноценного руководителя проекта всегда выступает один человек [13].

Команда проекта представляет собой совокупность участников проекта, которые действуют под руководством руководителя проекта для достижения установленных целей проекта. Роли в команде проекта, ее состав и функциональные обязанности зависят от сложности проекта, его масштаба, и других параметров. Все участники команды проекта должны иметь высокий профессиональный уровень, чтобы выполнять функциональные обязанности по реализации проекта.

План внедрения системы управления проектами состоит из четырех основных этапов: диагностика предприятия, разработка модели, разработка пилотного проекта, внедрение, при этом каждый этап можно разбить на стадии. Так, этап диагностики включает выявление участников проекта, анализ существующей проектной деятельности, анализ процессов проектной деятельности, изучение организационной структуры, изучение информационной системы, изучение специфики предметной области. Этап разработки модели предполагает формирование общей концепции управления проектом, формирование корпоративной методики управления проектом, разработку стандартов управления проектом. На этапе запуска пилотного проекта разрабатывают архитектуру системы управления

проектами, производят настройку модулей системы, производят разработку шаблонов, настройку рабочих мест пользователей, производят опытную эксплуатацию. На этапе внедрения проводят обучение пользователей, разрабатывают стратегию дальнейшего развития системы.

Управление проектом имеет целью оптимизировать движение финансовых и денежных потоков, а также эффективно решать проблемы, возникающие между хозяйственными субъектами в процессе реализации инвестиционного проекта. Ответ на вопрос, как искусно руководить этим движением и отношениями, составляет содержание Управления проектом.

Успешность выполнения проекта определяется тем, насколько эффективно осуществляется его замысел, в котором сконцентрированы интересы всех тех, кто работает над его реализацией. Но эффективная реализация замысла проекта возможна только при согласованном целенаправленном развитии всех процессов, обеспечивающих эту реализацию, т.е. при эффективном управлении процессом выполнения проекта [25].

## 1.2 Понятие, состав и виды проектов

На данный момент в научной литературе не разработано единого определения категории «проект». Рассмотрим наиболее часто используемые определения. В толковом словаре Вебстера, проект представляет собой что-то, что задумано или запланировано, крупное предприятие.

Наиболее общее понятие проекта - это что-либо, что планируется или задумывается, реализация большого предприятия.

Представим некоторые определения категории «проект», которые используются в документах, которые носят нормативный характер и/или имеют статус международной или национальной системы стандартов в области проектного менеджмента, управленческих процессов в проекте или менеджмента качества.

Проект – это уникальный процесс, который состоит из совокупности взаимосвязанных и контролируемых работ, с фиксацией дат начала и окончания мероприятий, с целью добиться цели-задачи соответствия установленным требованиям, включая ограничения по ресурсам, затратам и времени.

Проект – представляет собой процесс, направленный на достижение установленной цели-задачи в рамках особой, конкретной совокупности условий.

Проект - это предприятие (намерение), основной характеристикой которого является уникальность условий в их комплексе, например, цели и задачи; финансовые, временные, человеческие и другие ограничения; специфическая организация осуществления проекта; разграничения от других проектов.

Проект представляет собой предприятие, которое имеет определенные цели, обычно включает требования по стоимости, времени и качеству полученных результатов.

Проект является целенаправленной деятельностью временного характера, которая направлена на создание уникального продукта или услуги.

Проект представляет собой предприятие, которое обладает уникальностью условий его реализации, таких как время, задачи, цели, затраты и качество, и прочими условиями, которые имеют отличия по другим условиям и своеобразной организацией; это усилие, которое предпринимается с целью организации человеческих, материальных и финансовых ресурсов в неизвестной совокупности в границах неповторимого предмета работы, выбранной спецификации, с установленными ограничениями по затратам и времени, а следование общепринятому жизненному циклу проекта осуществляется так, чтобы реализовать необходимые изменения, установленные при помощи количественных и качественных целей и задач; это единственная в своем роде скоординированная деятельность, которая имеет четкое с начало и завершение.

Можно сделать вывод, что проект – это вид деятельности, которому характерны основные признаки:

- конечной целью или результатом проекта является создание уникально продукта или услуги (внешней или внутренней) с установленным уровнем качества и заданным уровнем риска при достижении результата;
- ресурсы для использования в проекте ограничены (человеческие, временные, финансовые и т.п.);
- нужна уникальная технология для получения необходимого результата в рамках проекта (невозможно добиться цели в рамках бизнес-процессов, которые существуют в компании);
- проект состоит из совокупности разнообразных видов деятельности, компетентность в которых имеют разные специалисты и руководители. При



этом в структуре управления проектом нет руководителя, который имеет компетентность и права по принятию решений по всем видам деятельности.

Проекты могут разрабатываться, как в рамках основной деятельности предприятия – введение на рынок новой продукции/услуги, внедрение нового вида деятельности, запуск нового производства, так и в рамках управленческой деятельности – реинжиниринг или реструктуризация бизнес-процессов, внедрение новых автоматизированных систем управления предприятием и т.п.

Отметим, что именно эти четыре представленные характеристики отличают проекты от иных видов деятельности. Целесообразно рассмотреть детально каждую из перечисленных характеристик, поскольку они имеют важный внутренний смысл.

а) направленность на достижение целей.

Проекты направлены на достижение установленных результатов – иначе говоря, они ориентированы на достижение целей. Непосредственно эти цели выступают движущей силой проекта, при этом все старания по его планированию и осуществлению предпринимаются для достижения этих целей. Проект, как правило, подразумевает целый набор взаимосвязанных целей. К примеру, главной целью проекта, который связан с компьютерным программным обеспечением, выступает разработка информационной системы управления предприятием. При этом, промежуточными целями или подцелями проекта могут быть разработка математического и программного обеспечения, создание базы данных, тестирование новой системы. Также в подцели разработка базы данных, также могут быть сформированы цели более низкого порядка - разработка логической структуры базы данных, реализация базы данных с помощью СУБД, загрузка данных и так далее.

Большой внутренний смысл при управлении проектами имеет тот факт того, что проекты направлены на достижение цели. В первую очередь, он подразумевает, что необходимым критерием управления проектами

выступает точное формулирование и определение целей, начиная с высшего уровня, а далее постепенно опускаясь до детализированных целей и задач. Также, из этого следует, что проект имеет смысл рассматривать как реализацию тщательно сформулированных целей, и что продвижение проекта вперед напрямую связано с достижением целей все более высокого порядка, пока не достигнута основная цель.

б) координированное выполнение взаимосвязанных действий.

Проекты являются сложными уже по самой своей сущности, поскольку включают в себя осуществление большого количества взаимосвязанных операций. В некоторых случаях эти взаимосвязи довольно очевидны (к примеру, технологические зависимости), в иных они обладают более тонкой природой. Какие-то промежуточные процессы не могут быть выполнены, пока другие операции не будут закончены; некоторые процессы могут реализовываться только параллельно, и так далее. Реализация всего проекта может быть поставлена под угрозу, если нарушен процесс синхронизации выполнения работ. Данная характеристика проекта показывает, что весь проект является системой, которая состоит из взаимосвязанных элементов, при этом данная система динамичная, что требует особых подходов к управлению ей.

в) ограниченная протяженность во времени.

Реализация всех проектов происходит в определенный промежуток времени, у всех проектов есть определенное начало и конец. Окончание проекта происходит тогда, когда достигнуты установленные цели. Большая часть усилий в процессе работы над проектом направлена именно на достижение того, чтобы проект был окончен в запланированное время. С этой целью разрабатываются графики, которые показывают время начала и окончания каждой операции, которая входит в проект.

Основное отличие проекта от производственной системы состоит в том, что проект это однократная, не циклическая деятельность. К примеру,

серийное производство продукции не имеет заранее обозначенного окончания производства, он зависит от наличия и величины спроса. Производственный цикл заканчивается тогда, когда исчезает спрос на продукцию. Именно поэтому, производственные процессы в чистом виде не могут быть проектами. Но необходимо отметить, что в последнее время стали применять проектный подход и к процессам, которые ориентированы на непрерывное производство. К примеру, проекты, направленные на увеличения объема производства до определенного уровня в течение установленного периода времени, отталкиваясь от заданного бюджета, или реализация заказов, которые имеют установленные сроки поставки.

Таким образом, проект существует ровно столько времени, сколько необходимо для достижения установленных целей. При этом концепция проекта, не противоречит общей концепции предприятия и полностью совместима с ней. Кроме того, проект очень часто становится основной формой деятельности предприятия.

г) уникальность.

Все проекты являются мероприятиями в определенной степени уникальными и однократные. Однако, уровень уникальности может сильно отличаться у разных проектов. К примеру, компания специализирована на строительстве коттеджей, и строит двадцатый по счету однотипный коттедж, в данном случае уровень уникальности проекта очень мал, поскольку основные элементы этого коттеджа идентичны всем предыдущим, которые уже построены. Однако, основными источниками уникальности будут месторасположение дома, ландшафте, особенности поставок сырья и материалов, новые субподрядчики, все это заложено спецификой конкретной производственной ситуации [3].

Итак, основная задача проекта – достижение установленной цели, после чего проект заканчивается.

Важным является документальное сопровождение проекта. К основным документам проекта относятся:

- официальной авторизацией проекта выступает устав проекта;
- описание содержания проекта. В данном документе представляется описание работ, которые необходимо произвести, поставки, которые надо выполнить;
- план управления проектом. В данном документе отображается то, как работы будут выполняться.

На данный момент в научной литературе существует большое количество разнообразных классификаций проектов.

Рассмотрим основные виды проектов.

В зависимости от масштабности, разделяют проекты на малые и мегапроекты.

При разработке малых проектов допускается ряд упрощений в таких процессах, как проектирование и реализация, формирование команды проекта. Однако, сложность исправления допущенных погрешностей требует очень кропотливого определения объемных параметров проекта, графика проекта и форм отчета, участников проекта и методов их работы, а также условий контракта.

Мегапроекты представляют собой программы, которые содержат несколько взаимосвязанных проектов, которые объединены общей целью, ресурсами временем, выделенными на их реализацию.

Мегапроекты могут быть международными, государственными, национальными, региональными.

Мегапроекты имеют ряд отличительных характеристик:

- высокую стоимость;
- капиталоемкость – реализация данных проектов требует использование нетрадиционных форм финансирования (акционерных, смешанных);

- трудоемкость;
- длительность реализации: 5-7 лет и более;
- отдаленность районов реализации, и как результат, дополнительных затрат на инфраструктуру.

Учитывая перечисленные особенности мегапроектов, необходимо принимать во внимание ряд факторов, а именно:

- разделение компонентов проекта между исполнителями и потребность в координации их деятельности;
- потребность проведения исследования социально-экономической среды региона, страны в целом, и/или ряда стран-участниц проекта;
- формирование и постоянное обновление плана реализации проекта[7].

В зависимости от сроков реализации, проекты принято разделять на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

Краткосрочные проекты традиционно реализуются на предприятиях при организации производства инновационных продуктов различного вида, восстановительных работах, опытных установках. В таких случаях заказчик проекта, нацелен на скорейшее завершение проекта, даже при условии превышения окончательной стоимости проекта в сравнении с первоначальной.

Для средне- и долгосрочных проектов характерно затягивание этапа первоначального планирования, что и отличает их от краткосрочных.

По параметру качества принято разделять проекты на дефектные и бездефектные.

В бездефектных проектах, повышенное качество является доминирующим фактором.

Стоимость таких проектов очень высокая и измеряется сотнями миллионов, а иногда миллиардами долларов [20].

По показателю ограниченности ресурсов, обычно выделяют мультипроекты, монопроекты и международные проекты.

Мультипроекты используются тогда, когда идея проекта относится к нескольким взаимосвязанным проектам, при этом каждый из этих проектов не имеет ограничения по ресурсам.

Мультипроект это реализация большого количества проектов в рамках производственной программы одного предприятия, которые имеют производственные, финансовые, временные, трудовые ограничения рамками данного предприятия.

Альтернативой мультипроектов выступают монопроекты. Монопроекты имеют четкие ограничения всех видов ресурсов, определенные рамки, реализуются одной проектной командой, и представляют собой отдельные социальные, инновационные, инвестиционные и др. проекты.

Отличительной характеристикой международных проектов выступает их сложность и высокая стоимость. Также они играют важную роль в экономике, политике, социальном положении тех стран, для которых разрабатываются.

Выделяют следующие типы проектов: экономические, организационные, инвестиционные, социальные.

Инвестиционными являются проекты, для которых:

- четко определены и фиксированы основные характеристики, такие как цель, задачи, расходы, срок начала и окончания проекта, продолжительность;

- необходимые ресурсы и реальная стоимость проекта в первую очередь зависят от порядка реализации работ и прогресса каждого этапа проекта;

- необходимые мощности должны предоставляться в соответствии с графиком, и сроками готовности этапов и завершения проекта.

К научно-исследовательским и инновационным проектам относятся проекты по созданию нового продукта и/или услуги, организация и проведение научных исследований. Характеризуются следующими условиями:

- основная цель проекта четко сформулирована, но уточняются и конкретизируются по мере достижения промежуточных результатов;
- сроки начала и окончания проекта, его продолжительность устанавливаются заранее, желательным выступает их точное соблюдение; однако они корректируются в зависимости от полученных частных результатов и общего прогресса проекта;
- формирование расходов на проект в большей степени зависит от выделенных ресурсов и в меньшей от прогресса проекта;
- основное ограничение связано с лимитированным использованием мощностей (оборудования и специалистов).

К организационным проектам относят: создание нового предприятия, проведение форума, формирование и реализация концепции управления, реформирование предприятия. Основные характеристики:

- основные цели проекта определяются заранее, однако количественные и качественные результаты проекта определить труднее, чем в первых двух случаях, поскольку они связаны с организационной оптимизацией системы;
- продолжительность проекта и сроки определяются заранее;
- предоставление необходимых ресурсов происходит по мере возможности;
- все виды затрат на проект четко фиксируются и подвергаются контролю по критерию экономичности, подвергаются корректировкам в процессе реализации проекта [18].

К экономическим проектам относят: приватизацию предприятий, введение новой системы налогообложения, создание аудиторской системы, и т.п. Основные характеристики:

- целью данного вида проектов выступает улучшение экономических показателей деятельности, что вызывает сложности в процессе оценки; основные цели заранее намечаются, однако по мере реализации проекта требуют корректировки;

- точно так же и со сроками проекта;

- необходимые ресурсы для реализации проекта выделяются по мере необходимости в рамках возможного;

- все расходы заранее формируются, контролируются по показателю экономичности и корректируются по мере реализации проекта [10].

Социальные проекты (социальная защита необеспеченных слоев населения, реформирование системы здравоохранения, социального обеспечения, преодоление последствий социальных и природных потрясений) имеют наибольшую степень неопределенности и свою специфику:

- цели, четко не сформулированы, они только намечаются, происходит корректировка по мере достижения частных результатов, качественная и количественная их оценка затруднена;

- сроки реализации проекта и его продолжительность только намечаются, имеют высокую зависимость от вероятных факторов, в процессе реализации проекта подлежат уточнению;

- расходы на реализацию проекта, в основном, зависят от бюджетных ассигнований;

- необходимые ресурсы для реализации проекта выделяются по мере необходимости в рамках возможного.

Выделяют две формы функционирования проектов в организации:



– совмещенная проектная деятельность - возлагается на персонал, который уже работает на предприятии и выполняет помимо этого проекта еще другой функционал; этот вид проектов, обычно, имеет не очень большую длительность (до 6 месяцев) и средний уровень сложности;

– не совмещённая проектная деятельность – возлагается на персонал, при одновременном его освобождении от реализации других функционалов, кроме участия в новом проекте и/или привлекается новый персонал для реализации данного проекта, без привлечения к другим функциям, кроме проектных; это, обычно, длительные, комплексные и сложные проекты (строительство новых помещений, совершенствование оборудования).

Процесс разработки и осуществления проекта - от первоначальной идеи до эксплуатации - можно представить в виде цикла, который состоит из трех фаз: преинвестиционной, инвестиционной и эксплуатационной. При этом, каждая из этих фаз, в свою очередь, подразделяется на этапы, при этом, некоторые из них включают такие виды деятельности, как проектирование, консультирование и производство.

### 1.3 Оценка эффективности проекта

Эффективность представляет собой относительный эффект, результативность операций, процесса, проекта, который можно определить, как отношение результата по проекту к затратам, расходам, которые обеспечили его получение.

Разработку и введение в производство нового вида продукции можно рассматривать через инвестиционный проект.

Эффективность инвестиционного проекта – показатель, который отображает соответствие проекта целям и интересам его участников.

Согласно законодательству РФ, проводить оценку эффективности инвестиционных проектов не обязательно, но все инвесторы заинтересованы в получении прибыли, снижении риска потери вложенных средств и поэтому производят оценку эффективности.

Общую эффективность инвестиционных проектов оценивают с целью определения потенциальной привлекательности проекта для всех участников и поиска возможных инвесторов [19].

Таким образом, основными целями оценки эффективности проекта являются:

- оценка уровня привлекательности проекта для всех возможных участников;
- поиск источников финансирования проекта.

Наиболее важным выступает определение эффективности участия в проекте, которую производят для проверки возможности реализации проекта и выявления заинтересованных лиц. Такая оценка включает:

- эффективность для предприятий, которые принимают участие в разработке и реализации проекта;
- эффективность для акционеров, эффективность при вложении средств в акции предприятия;

– эффективность участия в проекте структур более высокого уровня по отношению к предприятиям-участникам, включая оценку региональной эффективности отдельных регионов или всей РФ, для отдельных отраслей, предприятий, холдингов;

– эффективность участия государства в проекте, с учетом всех возможных доходов и расходов всех уровней бюджетов [12].

Поиск решения, которое удовлетворяет всех потенциальных участников проекта возможно только при условии, что проект имеет высокие показатели эффективности с точки зрения всех участников, и выгоден всем.

Оценка эффективности проекта базируется на сопоставлении затрат и результатов, но в зависимости от вида эффективности используются разные подходы к оценке и ее составу. Основные отличия состоят в исходных параметрах, на основе которых формируются финансовые потоки по проекту в зависимости от вида эффективности. Другими словами, комплексная и взаимосвязанная система параметров проекта реализуется через единую по экономической природе показателей эффективность, которая зависит от области их применения в той экономической среде, которую они должны характеризовать. Исключением являются показатели общественной эффективности. Очень часто нет возможности оценить внешние эффекты в денежном выражении. Иногда, когда эти эффекты очень существенны, используется только качественная оценка их влияния [1].

Показатели, которые используют для оценки эффективности проекта, в зависимости от того, учитывается или нет фактор времени, можно разделить на две группы:

- основанные на дисконтированных показателях;
- основанные на фактических показателях.

К первой группе показателей относятся:

- чистая приведенная стоимость (Net Present Value, NPV);
- индекс рентабельности инвестиций (Profitability Index, PI);

- внутренняя норма прибыли (Internal Rate of Return, IRR);
- дисконтированный срок окупаемости инвестиций (Discounted Payback Period, DPP).

Вторая группа включает:

- срок окупаемости инвестиций (Payback Period, PP);
- коэффициент эффективности инвестиций (Accounting Rate of Return, ARR).

Рассмотрим основные идеи, которые лежат в основе наиболее популярных методов оценки эффективности проектов, на основе представленных показателей.

Метод расчета чистой приведенной стоимости.

Данный метод базируется на сравнении величины начальных инвестиций (IC) с общей суммой дисконтированных чистых денежных доходов, которые получены на основе этих инвестиций. В связи с тем, что доходы распределены во времени, их необходимо дисконтировать при помощи ставки E, которая устанавливается аналитиком (инвестором) самостоятельно с учетом ежегодного процента возврата, который он хочет или должен получать на инвестируемый им капитал.

Показатель NPV отображает плановую оценку изменения экономического потенциала предприятия при условии реализации анализируемого проекта.

Коэффициент дисконтирования рассчитывается по формуле

$$V^t = \frac{1}{(1+E)^t},$$

(1)

где E – ставка дисконтирования;

$t$  – период (месяц, год), который показывает промежуток времени между настоящим моментом и моментом получения денежного потока.

В виде коэффициента дисконтирования обычно применяется, или процентная ставка (математическое дисконтирование), или учетная ставка (банковское дисконтирование).

Общая накопленная величина дисконтированных поступлений (Present Value, PV) рассчитывается по формуле

$$PV = \sum_t \frac{Pt}{(1+E)^t},$$

(2)

где  $Pt$  – денежные поступления, которые происходят по проекту в периоде  $t$  (чистый доход), руб.

В том случае, если инвестиции единоразовые, то чистый приведенный эффект (NPV) рассчитывается по формуле

$$NPV = \sum_t \frac{Pt}{(1+E)^t} - IC,$$

(3)

где  $IC$  – начальные инвестиционные вложения, руб.

В том случае, если:

$NPV > 0$ , то проект необходимо принять;

$NPV < 0$ , то проект необходимо отвергнуть;

$NPV = 0$ , то проект ни прибыльный, ни убыточный.

При прогнозировании доходов по годам необходимо по возможности учитывать все виды поступлений как производственного, так и непроизводственного характера, которые могут быть ассоциированы с

данным проектом. Так, если по окончании периода реализации проекта планируется поступление средств в виде ликвидационной стоимости оборудования или высвобождения части оборотных средств, они должны быть учтены как доходы соответствующих периодов [8].

Необходимо отметить, что показатель NPV отражает прогнозную оценку изменения экономического потенциала предприятия в случае принятия рассматриваемого проекта, причем оценка делается на момент окончания проекта, но с позиции текущего момента времени, то есть начала проекта. Этот показатель аддитивен во временном аспекте, то есть, NPV различных проектов можно суммировать. Это очень важное свойство, выделяющее этот критерий из всех остальных и позволяющее использовать его в качестве основного при анализе оптимальности инвестиционного портфеля.

Расчета NPV, как правило, достаточно для принятия решений по проекту. Но его значение выглядит не очень показательным, из него может быть понятно, что проект выгоден и привлекателен, но трудно оценить — насколько привлекателен. Поэтому в помощь NPV применяют следующие показатели Метод индекса прибыльности [15].

Этот метод является, по сути, следствием метода расчета NPV. Индекс рентабельности (PI) рассчитывается по формуле:

$$PI = \sum_t \frac{Pt}{(1+E)^t} \div IC, \quad (4)$$

где Pt – чистый доход, руб.;

IC – стартовые инвестиции, руб.

Очевидно, что если:

$PI > 1$ , то проект следует принять;

$PI < 1$ , то проект следует отвергнуть;

$PI = 1$ , то проект ни прибыльный, ни убыточный.

Индекс рентабельности, в отличие от чистого приведенного эффекта, это относительный показатель, который показывает норму дохода на единицу затрат, то есть эффективность инвестиций – чем выше значение показателя, тем больше отдача каждого рубля, вложенного в данный проект. Данный показатель удобен при выборе одного из альтернативных проектов, у которых значения NPV имеют примерно одинаковый размер (к примеру, если два проекта имеют одинаковое значение NPV, но разные суммы начальных инвестиций, то выгоднее тот проект, при котором эффективность вложений выше) или при формировании портфеля инвестиций с максимальным суммарным значением NPV.

Метод расчета внутренней нормы прибыли инвестиций.

Под внутренней нормой прибыли инвестиций принято подразумевать значение ставки дисконтирования, при котором значение NPV проекта равно нулю.

Смысл расчета данного коэффициента в процессе оценки эффективности планируемых капиталовложений состоит в следующем: IRR демонстрирует максимально возможный уровень расходов, которые можно направить на реализацию проекта. К примеру, в случае, если проект полностью финансируется за счет привлечения кредитных ресурсов, то значение IRR показывает верхнюю границу допустимого уровня ставки за пользование средствами, превышение которой делает проект убыточным [23].

На практике каждая компания для финансирования своей деятельности, в том числе и инвестиционной, использует разные источники. За использование капитала, авансированного в деятельность в виде финансовых ресурсов, компания выплачивает проценты, вознаграждения, дивиденды, то

есть имеет определенные обоснованные расходы, необходимый для поддержания потенциала. Показатель, который характеризует относительный уровень этих расходов, называется «ценой» авансированного капитала (СС). Цена авансированного капитала отображает сложившийся минимум возврата на вложенный в функционирование предприятия капитал, его рентабельность.

Расчет данного показателя производится по средней арифметической взвешенной.

Экономический смысл данного показателя заключается в том, что компания имеет возможность принимать решения инвестиционного характера, по которым уровень рентабельности не меньше текущего значения показателя СС.

Практическое использование этого метода, без использования специального финансового калькулятора, очень сложно. При отсутствии специального финансового калькулятора, используется метод последовательных итераций, с использованием табулированных значений дисконтирующих множителей. Для этого выбираются два значения коэффициента дисконтирования  $E_1$ .

$$IRR = E_2 + \frac{f(E_2)}{f(E_2) - f(E_1)} * (E_1 - E_2),$$

(5)

где  $E_1$  - значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором  $f(E_1) > 0$  ( $f(E_1)$ );

$E_2$  - значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором  $f(E_2) < 0$ .

Точность вычислений обратно пропорциональна длине интервала ( $E_1$ ,  $E_2$ ), а наилучшая аппроксимация с использованием табулированных



значений достигается тогда, когда длина интервала минимальна (равна 1%), то есть  $E_1$  и  $E_2$  - ближайшие друг к другу значения коэффициента дисконтирования, удовлетворяющие условиям (в случае изменения знака функции с "+" на "-").

$E_1$  - значение табулированного коэффициента дисконтирования, минимизирующее положительное значение показателя NPV, то есть  $f(E_1) = \min_{f(E) > 0}$ ;

$E_2$  - значение табулированного коэффициента дисконтирования, максимизирующее отрицательное значение показателя NPV, то есть  $f(E_2) = \max_{f(E) < 0}$ .

Путем взаимных замены коэффициентов  $E_1$  и  $E_2$  аналогичные условия выписываются для ситуации, когда функция меняет знак с «-» на «+».

Таким образом, для повышения эффективности деятельности компаний, для сохранения конкурентоспособности на современном этапе необходимо расширять ассортимент предлагаемых товаров и услуг. Внедрение новых товаров и услуг целесообразно рассматривать с точки зрения проектного управления, что позволит сформировать комплексный подход к их внедрению. Проект внедрения новых товаров и услуг можно рассматривать как инвестиционный проект, который имеет определенные стадии жизненного цикла и специфические методы оценки его эффективности.

На следующем этапе работы необходимо провести анализ деятельности компании и выявить пути повышения ее эффективности.

## **2 Характеристика деятельности магазина «Из ИКЕА»**

### **2.1 Экономическая и организационно - управленческая характеристика деятельности предприятия**

Индивидуальный предприниматель Бокова Надежда Владимировна действует на основании ОГРНИП 311246813600159, ИНН 246313496903, именуемый в дальнейшем ИП Бокова Н. В.

Фактический и юридический адрес ИП Бокова Н.В. 660074, г. Красноярск, ул. Телевизорная1, стр. 37, тел.: +7 (391) 2902526, email:zakaz@ikea24.su.

Официальный сайт компании – [www.dostavka-krasnoyarsk.ru/](http://www.dostavka-krasnoyarsk.ru/)

Основным видом деятельности предприятия ИП Бокова Н. В. является розничная торговля мебелью и товарами для дома.

Основной целью работы ИП Бокова Н. В. является получение прибыли, как ключевой показатель предприятия.

Рост прибыли на данном предприятии обуславливается следующими факторами:

- позиция на рынке, связанная с желанием рыночного лидерства;
- публичная ответственность и имидж организации;
- высокий уровень труда;
- минимизация издержек и т.д.

К основным торговым функциям предприятия ИП Бокова Н. В. следует отнести:

- рекламирование товаров и услуг;
- оказание торговых услуг покупателям;
- составление заявок на завоз товаров;
- формирование ассортимента товаров.

ИП Бокова Н. В. обязано:

- выполнять обязательства, вытекающие из законодательства РФ и заключенных им договоров;
- заключать трудовые договора;
- полностью и в срок рассчитываться с работниками предприятия по заработной плате и социальным пособиям;
- своевременно предоставлять декларацию о доходах и бухгалтерскую отчетность;
- уплачивать налоги в соответствии с налоговым законодательством.

В настоящее время ИП Бокова Н. В. осуществляет свою деятельность в рамках торговых центров.

Режим работы персонала в торговых арендуемых залах, устанавливается в связи с режимом работы торговых центров.

Директор ИП Бокова Н. В. руководствуется следующими внутренними документами: свидетельство индивидуального предпринимателя, положения об оплате труда, правила внутреннего трудового распорядка, трудовые договора и т.д.

Предприятие ИП Бокова Н. В. несет ответственность по своим долгам и своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Прибыль от деятельности используется на возмещение материальных затрат, осуществление обязательных платежей и отчислений (уплату налогов, оплату труда работникам и т.д.). Оставшаяся чистая прибыль направляется на развитие и расширение предприятия, и другие цели по усмотрению предпринимателя.

Численность персонала ИП Бокова Н. В. определяется исходя из функциональной целесообразности; общая численность работающих, составляет человек.

Система оплаты труда для персонала построена на использовании повременной премиальной формы. Оплата труда работников построена на основе должностных окладов и зависит от величины фактически

отработанного времени и достижения конечных результатов деятельности предприятия.

Миссия «Из ИКЕА»: обеспечить доступность товаров из ИКЕА покупателям Красноярска.

Бизнес-идея «Из ИКЕА»: предлагать широкий ассортимент удобных и функциональных товаров для обустройства дома по таким низким ценам, чтобы как можно больше людей имели возможность их купить.

История компании.

Для повышения клиентоориентированности с 1 мая 2017 года в компании были введены бонусные карты для постоянных покупателей, также они позволили повысить конкурентоспособность и возврат клиентов. Все условия участия в бонусной программе перечислены в таблице 2.

Таблица 2 – Условия участия в клубной программе «Из ИКЕА»

| Уровень участия в Клубной программе   | Orange          | Silver                | Black              |
|---|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Накопленная сумма покупок   | 1 – 20 000 руб. | 20 001 – 100 000 руб. | свыше 100 000 руб. |
| Ставка начисления Регулярных Бонусов за каждые полные 1 000 руб. Покупки в рознице. На оформление заказов начисление бонусов не начисляется.                              | 30              | 50                    | 70                 |
| Начисление Бонусов на Бонусный счет и оплата Бонусами части покупок в розничном магазине  | +               | +                     | +                  |
| Подтверждение наличия карты через смс-код   | +               | +                     | +                  |
| Специальные предложения на товары, представленные в розничном магазине  | +               | +                     | +                  |
| Резервирование товара на 1 день   | +               | +                     | +                  |
| Срок на возврат или обмен товара если не подошел  | 21 дней         | 30 дней               | 60 дней            |
| Доставка по спец-тарифам  | +               | +                     | +                  |
| Скидка на услугу сборки 50%   | +               | +                     | +                  |
| Расчет бонусами при покупке не более чем  | 30%             | 50%                   | 100%               |
| Применение карты ИКЕА Family – Новосибирск и акций с сайта ikea.com при оформлении заказа (если карты нет, то скидки не действуют) Данное условие действует с 01/05/2017г | +               | +                     | +                  |

Помимо вышеперечисленных привилегий, в день рождения клиента начислялись пятьсот бонусов на карту, которые также можно потратить на товары, представленные в зале в соответствии с условиями расчёта бонусами по уровню участия в клубной программе.

Сущность услуг компании.

Как уже описывалось ранее компания занимается розничными продажами товаров из ИКЕА и других похожих поставщиков, а также принимает заказы на товары из магазина ИКЕА в Новосибирске.

Описание специфики работы с заказами клиентов.

Для клиентов множество возможностей заказать в компании "Из ИКЕА", это:

– составить заявку вместе с менеджером в выставочных залах или по телефону;

– оставить заказ на электронной почте, на сайтах [krasnoyarsk.dostavkin.su](http://krasnoyarsk.dostavkin.su) или [www.dostavka-krasnoyarsk.ru](http://www.dostavka-krasnoyarsk.ru), в социальных сетях вконтакте, одноклассники, инстаграм.

Стоимость доставки товаров из ИКЕА из Новосибирска в Красноярск зависит от суммы заказа клиента и представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Стоимость доставки товаров из ИКЕА.

| Стоимость заказа     | Стоимость услуги |
|----------------------|------------------|
| 0 - 10000 руб.       | 17%              |
| 10001 - 50000 руб.   | 16%              |
| 50001 - 100000 руб.  | 15%              |
| 100001 - 200000 руб. | 14%              |
| 200001 - 300000 руб. | 13%              |
| 300001 - 400000 руб. | 12%              |
| 400001 - 500000 руб. | 11%              |
| от 500000 руб.       | 10%              |

Доплата за доставку любого дивана составляет 490 рублей.

Возможность оформить заказ без предоплаты до 15000 рублей делает эту процедуру более простой и приятной. Для заказов свыше 15000 рублей требуется предоплата 50%, но и предоплату есть возможность отправить удалённо, то есть по ИНН организации через "Сбербанк-онлайн" или пополнить баланс на сайте [krasnoyarsk.dostavkin.su](http://krasnoyarsk.dostavkin.su).

Так же в компании существует услуга доставки товаров со склада до квартиры. Стоимость этой услуги зависит от веса или объёма товара:

- доставка курьером – 299 рублей (до 8 кг. сумма сторон менее 150 см.);
- доставка курьером – 699 рублей (до 10 кг. сумма сторон менее 200 см.);
- доставка крупногабаритного заказа – 1299 рублей (до 1 м3 и не более 100 кг.);
- доставка крупногабаритного заказа – 1999 рублей (от 1 м3 до 2 м3 и не более 150 кг.);
- каждые последующие 100 кг или 1м3 +1999 рублей;
- при наличии бонусной карты «ПРИВИЛЕГИЯ» предоставляется скидка на доставку 50%.

Помимо этого, есть возможность заказать услугу сборки, товаров «ИКЕА» или других поставщиков, приобретённых в магазинах «Из ИКЕА». Стоимость сборки зависит от стоимости товаров:

- 14% сборка от стоимости товара приобретенного через нашу службу доставки;
- 18% сборка + монтаж собранного товара (кухня, система «БЕСТО» и т.п.);
- 18% монтаж (Минимальная стоимость монтажа одной позиции составляет 750 рублей).

Сборка серий «БЕСТО», «БИЛЛИ», «ПАКС» - минимальная стоимость 4000 рублей.

Минимальная стоимость выезда мастера составляет 1500 рублей.

При наличии бонусной карты «ПРИВИЛЕГИЯ» предоставляется скидка на услугу сборки и монтажа 50%.

Скидка на услугу сборки и монтажа товаров, приобретенных через стороннюю службу доставки не предоставляется.

## 2.2 Внутренний анализ предприятия

Внутренняя среда фирмы - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых определяет возможности и потенциал в осуществляемой фирмой деятельности. Это кадровый срез, организационный срез, маркетинговый и финансовый срезы.

С целью изучения организационной структуры организации ИП Бокова Н.В., мной использовался метод изучения документации (Трудовые договора, должностные инструкции, личные дела сотрудников, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание и др.).

На предприятии ИП Бокова Н.В. сложилась линейно функциональная структура управления. Линейно функциональная структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.

Организационная структура представлена в рисунке 3.

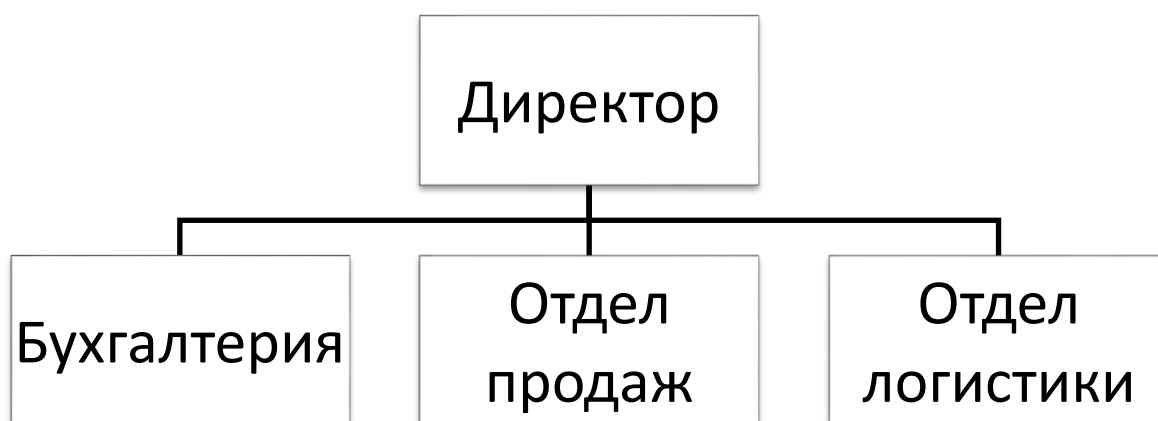


Рисунок 3- структура «Из ИКЕА»



### **2.3 Внешний анализ предприятия**

В процессе своей работы компания взаимодействует с такими объектами внешней среды, как потребители, конкуренты, посредники и поставщики.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих предприятие материальными ресурсами, от которых зависит эффективность работы предприятия, себестоимость и качество производимого им товара. При изучении поставщиков необходимо отслеживать такие характеристики, как стоимость и гарантия качества поставляемого товара, временной график поставки, обязательность выполнения условий поставки. Анализируются не только реальные поставщики, но и потенциальные с целью изучения возможностей различных поставщиков, отбора наиболее надежного и экономичного поставщика с позиции капитальных и текущих затрат предприятия. Необходимым условием экономической оценки при обосновании выбора поставщика является комплексное исследование цепи «поставщик—фирма—потребитель».

### **3 Разработка проекта развития компании «Из ИКЕА»**

#### **3.1 Сущность и содержание проекта**

### **3.2 Разработка основных этапов проекта**

Итак, в результате раздела 3.1 мы определили место и дату запуска проекта.

Для реализации проекта необходимы затраты финансовых ресурсов, также требуется определить основные работы проекта и критерии приёмки их результата.

### **3.3 Анализ эффективности проекта**

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования данной работы является ИП «Бокова Н.В.» магазин «Из ИКЕА».

Предметом -разработка проекта развития магазина мебели и товаров для дома.

В результате работы, достигнута её цель – разработан проект развития компании «Из ИКЕА», для повышения узнаваемости компании, привлечения новых клиентов и как следствие повышение прибыли.

Для достижения цели работы решены следующие задачи:

- изучена теория управления проектами
- рассмотрена экономическая и организационно-управленческая характеристика деятельности предприятия.
- проведены анализы внешней и внутренней среды
- проведён SWOT анализ компании «Из ИКЕА»

В результате анализов, отметим потенциальные внутренние сильные стороны ИП Бокова Н.В:

Проведенный анализ показал, что в связи с положительными тенденциями стабильного роста компании наиболее оптимальным направлением для дальнейшего функционирования предприятия является стратегия концентрированного роста,...

Представленные расчеты показали, что ожидается получение экономического эффекта.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Алиев, И.М. Экономика труда: учебник для бакалавриата и магистратуры / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 478 с.

2 Андреева, И. Н. Управление кадрами: руководство для персонала и топ-менеджмента / И.Н. Андреева. - Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2014. - 415с.

3 Аньшин, В.М. Исследование методологии и факторов ценностноориентированного управления проектами в российских компаниях / В.М. Аньшин // Управление проектами и программами. - 2014. - № 2. – С. 104-111.

4 Беляева, С.А. Роль планирования в процессе управления инновационными проектами / С.А. Беляева // Организатор производства. - 2014. - № 4. - С. 84-87.

5 Блэйк, Р.Р. Научные методы управления: учебное пособие для студентов / Р.Р. Блэйк, Д.С. Мутон – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.

6 Боровских, О.Н. Особенности построения системы управления проектами в проектных организациях / О. Н. Боровских // Российское предпринимательство. - 2014. - № 1. - С. 14-22.

7 Бухаркова, О.В. Управление продажами: учебник / О.В. Бухаркова. - СПб: Речь, 2013. - 333 с.

8 Ватрак, В.И. Ключевые показатели эффективности участников проектной деятельности / В.И. Ватрак // Управление человеческим потенциалом. - 2014. - № 2. – С. 138-143 .

9 Воропаев, В.И. Функциональные модели управления проектной деятельностью для разных заинтересованных сторон / В.И. Воропаев, Я.Д. Гельруд, О.А. Клименко // Управление проектами и программами. - 2014. - №4. – С. 266-279.

- 10 Ганчин, В.В. Роль проектного управления в инновационном развитии электроэнергетики в Российской Федерации / В.В. Ганчин // Экономика и управление: рос. науч. журн. - 2014. - №5. - С. 114-118.
- 11 Гончаренко, С.С. Управление проектами / С.С. Гончаренко // Управление качеством. - 2014. - №8. - С. 44-46.
- 12 Грибов, В.Д. Экономика организации (предприятия): учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. – М.: КноРус, 2014. - 416 с.
- 13 Денисенко, В. И. Управление проектами: учеб. пособие / В. И. Денисенко [и др.]; под ред. Н. М. Филимоновой; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: ВлГУ, 2015. – 108 с.
- 14 Дубровин, И.А. Экономика труда: учебник / И.А. Дубровин, А.С. Каменский. - М.: Дашков и К, 2013. - 232 с.
- 15 Емельянов, Ю.А. Управление инновационными проектами в компании / Ю.А. Емельянов // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - №2. - С. 26-39.
- 16 Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: учебное пособие / Н.Л. Зайцев. -М.: Инфра-М, 2014. – 458 с.
- 17 Ильина, О.Н. Методологическое обеспечение управления проектами, программами и портфелями проектов в организации / О. Н. Ильина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014.- № 1. - С. 19-23.
- 18 Кузнецов, А.А. Процессное управление проектами на предприятии / А.А. Кузнецов // Менеджмент сегодня. - 2014. - №4. - С. 206-212.
- 19 Куперштейн, В.Г. Microsoft Project 2010 в управлении проектами: учебное пособие для студентов / В.Г. Куперштейн. - СПб: БХВПетербург, 2013. - 416 с.
- 20 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — 2-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2016. — 360 с.

21 Лапыгин, Ю.Н. Оценка эффективности проектного управления / Ю.Н. Лапыгин // Экономический анализ: теория и практика. - 2014. - №15. - С. 50-53.

22 Маковская, Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом // Управление персоналом. - 2014. - № 3. - С. 82-86.

23 Моргунов, Е.Б. Модели и методы управления персоналом [Электронный ресурс]. Режим доступа [http://polbu.ru/morgunov\\_uprpers/ch36\\_all.html](http://polbu.ru/morgunov_uprpers/ch36_all.html)

24 Персод, Н.Л. Проектное управление как элемент эффективной корпоративной системы / Н.Л. Персод // Стратегический менеджмент. – 2014. - № 3. - С. 194 - 202.

25 Пигалов, В.А. Секреты успешного управления проектной командой / В.А. Пигалов // БОСС. Бизнес: организация, стратегия, системы. - 2014. - №7. - С. 64-65.

26 Попов, Ю.И. Управление проектами: учебное пособие для слушателей образовательных учреждений / Ю.И. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2012. - 208 с.

27 Скляревская, В.А. Экономика труда: учебник для бакалавров / В.А. Скляревская. - М.: Дашков и К, 2015. - 304 с.

28 Уланов, С.В. Анализ рисков при управлении инвестиционными проектами / С.В. Уланов // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2013. - №1. - Ч. 2. - С. 645-650.



**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**Мотивация торгового персонала.**

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

### **Поставщики**

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Состав населения города Красноярска в разрезе территориально-административных районов

Таблица В.1

| Группы          | На 01.01.2015     |            | На 01.01.2016     |            | Отклонение, +/-   |               |
|-----------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|---------------|
|                 | Численность, чел. | Уд. вес, % | Численность, чел. | Уд. вес, % | Численность, чел. | Уд. вес, п.п. |
| Железнодорожный | 96 509            | 9,17       | 95 577            | 8,96       | -932              | -0,21         |
| Кировский       | 115 756           | 11,00      | 116 400           | 10,91      | 644               | -0,09         |
| Ленинский       | 147 020           | 13,97      | 148 520           | 13,92      | 1 500             | -0,05         |
| Октябрьский     | 174 048           | 16,54      | 177 971           | 16,68      | 3 923             | 0,14          |
| Свердловский    | 139 792           | 13,29      | 140 068           | 13,13      | 276               | -0,16         |
| Советский       | 310 618           | 29,52      | 316 391           | 29,65      | 5 773             | 0,13          |
| Центральный     | 68 475            | 6,51       | 72 007            | 6,75       | 3 532             | 0,24          |

По данным Федеральной служба государственной статистики по Красноярскому краю

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Г**

### **Структурная декомпозиция работ**

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Д**

### **Лист ресурсов**

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

Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина

«21» 06 2018 г.


**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта развития компании «Из ИКЕА»

Руководитель  старший преподаватель М.И. Элияшева

Консультант  канд. экон. наук, доцент С.Л. Улина

Выпускник  К.С. Якупова

Красноярск 2018

Продолжение титульного листа БР по теме Разработка проекта развития  
компании «Из ИКЕА»

Нормоконтролер

22.06.2018   
подпись, дата

Г.А. Федоткина  
инициалы, фамилия