

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

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управлеченческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С. Л. Улина
«___» _____ 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Проект открытия филиала сети ломбардов (на примере ИП Иванов)

Руководитель _____ старший преподаватель Е. Ю. Яковлева

Выпускник _____ А. И. Гребенюк

Красноярск 2021

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме:
«Проект открытия филиала сети ломбардов (на примере ИП Иванов)»

Нормоконтролер

Г.А. Федоткина

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

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управлеченческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С. Л. Улина
«___» _____ 2021 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту Гребенюк Арине Игоревне

Группа ЭЭ17-07МУП

Направление (специальность) 38.03.02 Менеджмент

Тема выпускной квалификационной работы: «Проект открытия филиала сети ломбардов (на примере ИП Иванов)»

Утверждена приказом по университету №_____ от _____

Руководитель ВКР: Е. Ю. Яковлева, старший преподаватель

Исходные данные для ВКР: финансовые данные объекта исследования, информационно-аналитические статьи, опубликованные в научной и периодической печати, размещенные на официальных отечественных и зарубежных сайтах в Интернете.

Перечень разделов ВКР:

Введение

1. Теоретические основы разработки проекта
2. Анализ среды объекта исследования ИП «Иванов»
3. Разработка проекта открытия филиала сети ломбардов ИП «Иванов»

Заключение

Перечень графического или иллюстрированного материала с указанием основных чертежей, плакатов, слайдов:

- 25 Таблиц;
- 8 Рисунков.

Руководитель выпускной
квалификационной работы _____
(подпись)

Е. Ю. Яковлева
(инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению _____
(подпись)

А.И. Гребенюк
(инициалы и фамилия студента)

«____» _____ 201_г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Проект открытия филиала сети ломбардов (на примере ИП Иванов)» содержит 66 страниц текстового документа, 8 рисунка, 25 таблиц, 35 использованных источников.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ, АНАЛИЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА.

Объектом исследования работы является сеть ломбардов ИП «Иванов».

Предметом квалификационной работы является проектная деятельность по открытию нового филиала сети ломбардов ИП «Иванов».

Цель данной работы: разработка проекта открытия филиала сети ломбардов.

Задачами данной работы являются:

1. Рассмотрение теоретической базы проектного управления;
2. Проанализировать деятельность компании, рынок и определить целесообразность открытия нового филиала сети в городе Красноярск;
3. Разработать проект по открытию нового филиала.

В результате работы был проведен анализ внешней и внутренней среды объекта исследования, также выявлены сильные и слабые стороны организации.

Разработан проект открытия филиала сети ломбардов

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы разработки проекта	7
1.1 Сущность проектов.....	7
1.2 Основные виды проекта и этапы разработки.....	11
1.3 Оценка эффективности проекта. Оценка рисков проекта	19
2 Анализ среды объекта исследования ИП «Иванов».....	28
2.1 Анализ внутренней среды сети ломбардов	28
2.2 Анализ внешней среды организации	36
2.3 Обоснование целесообразности открытия филиала.....	43
3 Разработка проекта открытия филиала сети ломбардов ИП «Иванов».....	46
3.1 Концепция проекта открытия филиала	46
3.2 Мероприятия по открытию филиала	51
3.3 Оценка эффективности проекта	57
Заключение	62
Список используемых источников	64

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время для решения многих задач бизнеса, в том числе расширения деятельности используется проектный подход, который позволяют максимально эффективно использовать ресурсы для достижения поставленных целей.

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.

Проект - это документально оформленный план сооружения или конструкции.

В настоящее время термин «проект» рассматривается как некая задача с заранее определенными исходными данными и имеющие конкретные цели. Отсюда сущность управления проекта - обеспечить корректное выполнение поставленных целей с минимальными издержками, не превышая уровень имеющихся ресурсов.

Объектом исследования работы является сеть ломбардов ИП «Иванов».

Предметом квалификационной работы является проектная деятельность по открытию нового филиала сети ломбардов ИП «Иванов».

Цель данной работы: разработка проекта открытия нового филиала сети ломбардов.

Задачами данной работы являются:

1. Рассмотреть теоретические основы проектного управления;
2. Проанализировать деятельность компании, рынок и обосновать целесообразность открытия нового филиала сети в городе Красноярск;
3. Разработать проект по открытию нового филиала сети ломбардов.

Теоретической основой дипломной работы являются основные положения и выводы, сформулированные в научных фундаментальных трудах отечественных и зарубежных специалистов в области управления проектами, материалы научных конференций, периодических изданий, материалы, размещенные в сети Интернет.

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

Первая глава посвящена теоретическим основам проектной деятельности, в том числе классификации проектов. Так же были рассмотрены основные фазы проекта и принципы оценки эффективности проекта.

Вторая глава посвящена деятельности сети ломбардов ИП «Иванов». Подробно изучена внутренняя и внешняя среда организация, а так же выявлены приоритетные стратегии.

Третья глава включает разработку проекта открытия филиала по этапам. Здесь отражены все ресурсы, необходимые для реализации проекта. Глава заканчивается расчётами оценки эффективности проекта.

Структура выпускной квалификационной работы соответствует поставленной цели и задачам, состоит из введения, трех глав основной части, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Теоретические основы разработки проекта

1.1 Сущность проектов

В зависимости от сферы применения содержание термина «проект» имеет разные уровни толкования. С одной стороны, он выступает как продукт интеллектуального творчества, а с другой — как непосредственный готовый предмет с четко определенными параметрами. Согласно толковому словарю Вебстера, в самом общем понимании проект (англ. project) — это что-то, что задумывается или планируется. В контексте концепции проектного менеджмента под термином «проект» понимается система сформулированных задач, физической них объектов, технологических процессов, технической и организационной документации, создаются и внедряются для реализации этих задач, а также совокупность материального них, финансовых и других ресурсов и управлеченческих решений по их выполнению [5].

Можно сделать вывод, что проект — это уникальное начинание, одноразовая последовательность действий, комплекс мер на достижение определенной цели. Он интегрирует в себе как некую идею, замысел, так и действия по воплощению этого замысла в жизнь.

Среди принципов, согласно которым выбираются способы реализации и определяется конечная цель составления проекта, определяют: принцип эффективности и оптимальности; системности; целеполагания; синергизма; саморазвития; кардинальности; реализма; гуманизма; ответственности и отчетности; партнерства; открытости и прозрачности; устойчивого развития; надежности; инновационности; использования передового опыта; уважения, доверия и толерантности.

Управление проектами (ProjectManagement) — это искусство координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем использования современной техники и методов управления.

В целом управление проектами сочетает специальные и междисциплинарные знания. Специальные знания отражают особенности той формы деятельности, в которую входят проекты (строительные, инновационные, научно-исследовательские, экологические и т.п.).

Универсальные знания и методы управления проектами позволяют решать следующие задачи: определить цели проекта; сформировать его обоснование; структурировать проект (выделить подцели, подпроекты, очереди, этапы и т.д.); определить финансовые потребности и источники финансирования; подбирать поставщиков, подрядчиков и других исполнителей на основе тендеров и конкурсов; готовить и заключать контракты; рассчитывать смету и бюджет проекта; определять сроки выполнения проекта и разрабатывать графики реализации; контролировать процесс выполнения проекта и корректировать план его реализации; управлять рисками проектной деятельности [5].

Управление проектом является чрезвычайно сложной задачей. Так, по мнению В. Н. Буркова для синтеза механизма управления проектом проект-менеджеры должны для каждого из потенциальных исполнителей и всех возможных методов, средств, форм, условий и мотивов (которые взаимосвязаны между собой) определить допустимую совокупность результатов и целей [12].

Как определяет В. И. Воропаев, среди функций управления проектами выделяются: управление предметной областью проекта, управление проектом по временным параметрам, управление стоимостью, управление качеством, управление рисками, управление персоналом, управление коммуникациями, управление контрактами, управление изменениями.

В условиях нестабильной экономики основные факторы, которые необходимо учитывать при разработке проектов это:

- целесообразность проекта;
- технико-экономическое обоснование, которое рассчитывается на перспективу;
- техническое задание на проект, который на первоначальной стадии должно предусматривать возможность диверсификации проекта; распределение

элементов проекта между исполнителями и вариант координации их деятельности;

- анализ социально-экономической среды страны, региона, где разрабатывается и внедряется проект; разработка и постоянное обновление плана проекта при его реализации; необходимость планирования на всех уровнях планов - от стратегического до оперативного;
- итерация проектных задач; постоянный мониторинг проекта на всех стадиях его прохождения [6].

Целесообразно также отметить факторы, которые негативно влияют на разработку и реализацию проектов и характерны для предприятий:

- отсутствие профессиональных проект-менеджеров и команды;
- отсутствие реального интереса к обучению управлению проектами - (введение практики посещение специализированных семинаров, членство в организациях по управлению проектами, распространение идеологии проектного управления, выделения для этого средств и т.д.);
- неумение верно формулировать цели проекта (часто руководители ограничиваются установлением временных и бюджетных границ, а качественной и содержательной «наполняемостью» пренебрегают)
- неумение полно отразить и учесть все затраты по проекту;
- уделение недостаточного внимания управлению рисками (из-за отсутствия практических навыков)
- недостаточное внимание по управлению временем реализации проекта.

Все причины важны, но само расположение их в такой последовательности определяет силу их воздействия на проблему внедрения проектного управления. Проект представляет собой воображаемую модель, реализация которой на практике приводит к созданию социальной конструкции. Поэтому конструирование — это воплощение проекта в социальную реальность. [7]

Проектирование предусматривает: структурно функциональное моделирование объекта (или процесса), пространственное, временное,

операционально-деятельностное, институциональное, организационное проектирование. [13]

Успешным проектом можно назвать проект, результаты которого удовлетворяют основных заинтересованных сторон.

- Если заинтересованные стороны удовлетворены результатом проекта, они готовы согласиться с обоснованными отклонениями по срокам и бюджету.
- Если проект завершен в срок и в рамках бюджета, но заказчик не удовлетворен полученным результатом проекта, данный проект можно признать не успешным. [35]

Любой проект — это еще и сложная динамическая система. Не существует идентичных проектов, даже если они предполагают выполнение одинаковых действий.

В проекте должны быть четко определены:

- направленность на достижение целей;
- координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяженность во времени;
- уникальность.

Направленность на достижение целей [6]. 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.

Координированное выполнение взаимосвязанных действий [9]. Проекты являются сложными уже по самой своей сущности, поскольку включают в себя осуществление большого количества взаимосвязанных 10 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.

Ограниченнность 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.

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, ландшафт, особенности поставок сырья и материалов, новые субподрядчики, все это заложено спецификой конкретной производственной ситуации [27].

В «нормальном» проекте все эти факторы учитываются как более или менее равноправные. Однако существуют проекты, в которых один из факторов играет доминирующую роль и требует к себе особого внимания, а влияние остальных факторов нейтрализуется с помощью процедур контроля.

1.2 Основные виды проекта и этапы разработки

Каждый проект от возникновения идеи до своего полного завершения проходит ряд последовательных этапов своего развития.

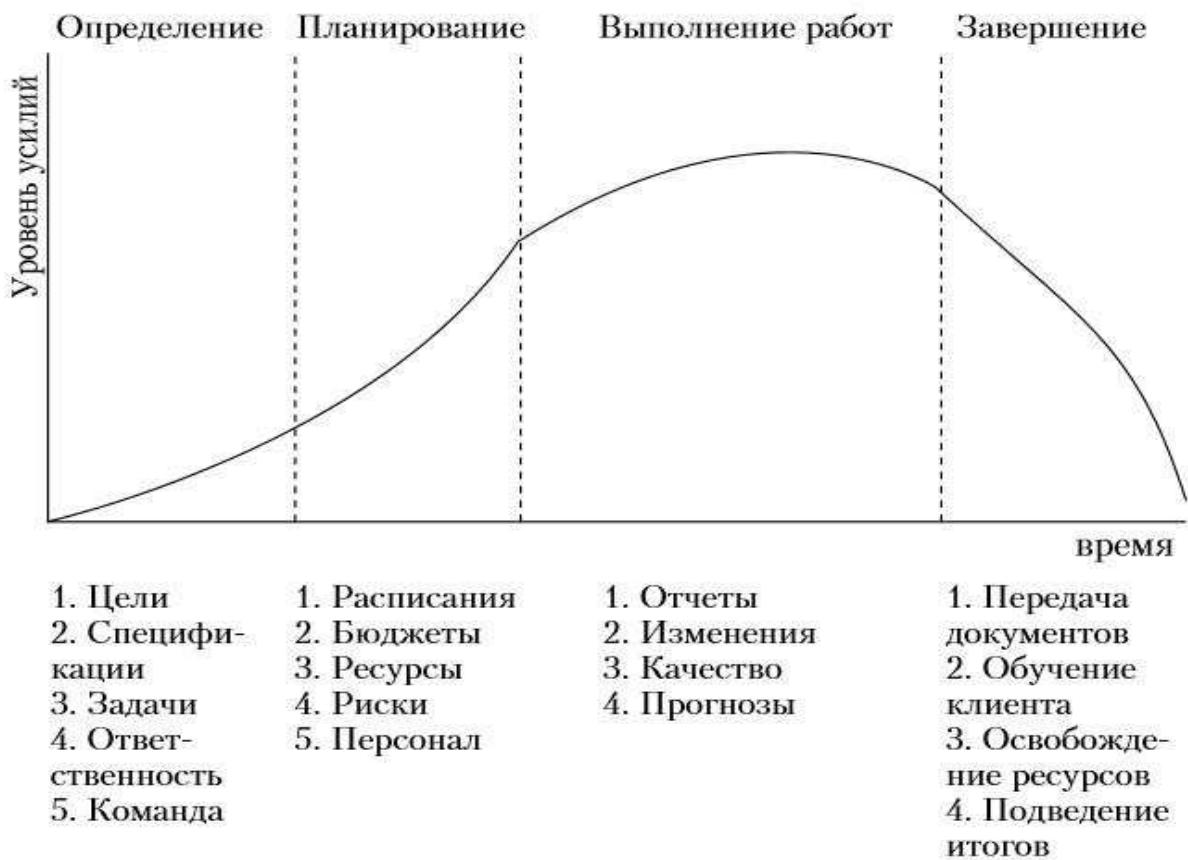
К важнейшим элементам проекта относят [11]:

- основной замысел (проблему);
- средства реализации проекта (решения проблемы);
- получаемые в процессе реализации проекта результаты.

Проект проходит четыре основные фазы:

- фаза определения проекта;
- фаза планирования и организации проекта;
- фаза реализации проекта;
- фаза завершения проекта.

На рисунке 1.1 отображено движение проекта по данным фазам жизненного цикла [20].



Каждая из четырёх фаз включает определенный состав и содержание работ [9]. Рассмотрим более подробно:

1. Фаза определения проекта. Главным содержанием работ на данной фазе является разработка концепции проекта, которая включает:

- сбор исходных данных и анализ существующего состояния(предварительное обследование);
- выявление проблемы/потребности в изменениях (проекта);
- определение проекта (цели, задачи, желаемые результаты, основные требования, ограничительные условия, критерии, уровень риска, окружение проекта, потенциальные участники (заинтересованные стороны), требуемые время, ресурсы, средства и т.п.);
- определение и сравнительная оценка альтернатив;
- представление предложений, их проверка и экспертиза;
- утверждение концепции и получение одобрения для следующей фазы.

2. Фаза планирования и организации проекта. Главным содержанием этой фазы является разработка основных составляющих проекта и подготовка к его реализации. Общее содержание работ этой фазы включает:

- назначение руководителя проекта и формирование команды проекта (в первую очередь ключевых членов команды);
- установление деловых контактов и изучение целей, мотивации и требований заказчика и владельцев проекта, а также других ключевых стейкхолдеров;
- развитие концепции и разработка основного содержания проекта, которое включает:
 - а) конечные результат (ы) и продукты;
 - б) стандарты качества;
 - в) структура проекта;
 - г) основные работы;
 - д) требуемые ресурсы.
- структурное планирование, которое включает:
 - а) декомпозиция проекта (иерархическая структура работ);
 - б) календарные планы, укрупненные графики работ;

в) смета и бюджет проекта;

г) потребность в ресурсах;

д) процедуры УП и техника контроля;

е) составление реестра рисков.

– организация и проведение торгов, заключение субконтрактов с основными исполнителями;

– организация выполнения базовых проектных и конструкторских работ по проекту;

– представление проектной разработки;

– получение одобрения на продолжение работ и переход к следующей фазе.

3. Фаза реализации проекта. Главное содержание этой фазы – выполнение основных работ проекта, которые необходимы для достижения цели проекта. Основными работами этой фазы являются:

– организация и проведение торгов, заключение контрактов;

– полный ввод в действие разработанной системы УП;

– организация выполнения работ;

– ввод в действие средств и способов коммуникации и связи участников проекта;

– ввод в действие системы мотивации и стимулирования участников команды проекта;

– детальное проектирование и технические спецификации;

– оперативное планирование работ;

– установление системы информационного контроля за ходом работ;

– организация и управление материально-техническим обеспечением работ, в том числе запасами, покупками, поставками;

– выполнение работ, предусмотренных проектом;

– руководство, координация работ, согласование темпов, мониторинг прогресса, прогноз состояния, оперативный контроль и регулирование основных показателей проекта, таких как:

а) ход работ, их темпы;

- б) качество работ и проекта;
 - в) продолжительность и сроки;
 - г) стоимость и другие показатели.
- решение возникающих проблем и задач. [22]

4. Фаза завершения проекта. На этой фазе достигаются конечные цели проекта, осуществляется подведение итогов и разрешение конфликтов и закрытие проекта. Основное содержание работ этой фазы, как правило, состоит в следующем:

- планирование процесса завершения проекта;
- эксплуатационные испытания окончательного (ых) продукта (ов) проекта;
- подготовка кадров для эксплуатации создаваемого объекта;
- подготовка документации, сдача объекта заказчику и ввод в эксплуатацию;
- оценка результатов проекта и подведение итогов; – подготовка итоговых документов;
- закрытие работ и проекта;
- разрешение конфликтных ситуаций;
- реализация оставшихся ресурсов;
- накопление фактических и опытных данных для последующих проектов;
- расформирование команды проекта.

Отметим, что последние три фазы могут выполняться с совмещением работ во времени - по последовательно-параллельной схеме.

Существуют более развернутые подходы к определению фаз проекта. Однако в любом случае общая технология управления проектом остается относительно стабильной и включает следующие этапы:

- поиск, определение и анализ целей проекта;
- построение, анализ, оценка и выбор альтернативных решений по реализации проекта;
- предварительное (структурное) планирование проекта по укрупненным моделям (фазовым, сетевым и др.);

- определение ресурсов, сроков, стоимости работ;
- проектный анализ, в том числе оценка жизнеспособности проекта;
- организация проекта;
- проектные работы и системы документации проекта;
- детальное планирование работ (календарные планы работ, графики поставок, график движения машин и механизмов, стоимость и финансирование (бюджет));
- заключение и управление контрактами;
- анализ и учет рисков;
- оперативное планирование работ;
- мониторинг проекта;
- регулирование хода работ;
- управление обеспечением проекта;
- составление исполнительских (фактических) моделей и графиков, анализ результатов и накопление опыта.

Разумеется, в зависимости от вида проекта, план его разработки может быть иным и включать другие стадии. Возможны добавления новых этапов работы над проектом, а также, устранение существующих, если в них отсутствует необходимость.

С точки зрения масштабности, проекты делятся на малые проекты и мегапроекты.

Малые проекты допускают ряд упрощений в процедуре проектирования и реализации, формировании команды проекта. Вместе с тем затруднительность исправления допущенных ошибок требует очень тщательного определения объемных характеристик проекта, участников проекта и методов их работы, графика проекта и форм отчета, а также условий контракта.

Мегапроекты — это целевые программы, содержащие несколько взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенными на их выполнение временем.

Такие программы могут быть международными, государственными, национальными, региональными.

Мегапроекты обладают рядом отличительных черт:

- высокой стоимостью (порядка \$1 млрд. и более);
- капиталоемкостью — потребность в финансовых средствах в таких проектах требует нетрадиционных (акционерных, смешанных) форм финансирования;
- трудоемкостью;
- длительностью реализации: 5-7 и более лет;
- удаленностью районов реализации, а следовательно, дополнительными затратами на инфраструктуру.

Особенности мегапроектов требуют учета ряда факторов, а именно:

- распределение элементов проекта по разным исполнителям и необходимость координации их деятельности;
- необходимость анализа социально-экономической среды региона, страны в целом, а возможно и ряда стран-участниц проекта;
- разработка и постоянное обновление плана проекта.

С точки зрения срока реализации, проекты делятся на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. [31]

Краткосрочные проекты обычно реализуются на предприятиях по производству новинок различного рода, опытных установках, восстановительных работах.

На таких объектах заказчик обычно идет на увеличение окончательной (фактической) стоимости проекта против первоначальной, поскольку более всего он заинтересован в скорейшем его завершении.

Средне- и долгосрочные проекты отличаются только сроками исполнения и для них характерно затягивание фазы первоначального планирования.

С точки зрения качества, проекты делятся на дефектные и бездефектные.

Бездефектные проекты в качестве доминирующего фактора используют повышенное качество.

Обычно стоимость бездефектных проектов весьма высока и измеряется сотнями миллионов и даже миллиардами долларов.

Учитывая фактор ограниченности ресурсов, можно выделить мультипроекты, монопроекты и международные проекты.

Мультипроекты используют в тех случаях, когда замысел заказчика проекта относится к нескольким взаимосвязанным проектам, каждый из которых не имеет своего ограничения по ресурсам.

Мультипроектом считается выполнение множества заказов (проектов) и услуг в рамках производственной программы фирмы, ограниченной ее производственными, финансовыми, временными возможностями и требованиями заказчиков.

В качестве альтернатив мультипроектам выступают монопроекты, имеющие четко очерченные ресурсные, временные и др. рамки, реализуемые единой проектной командой и представляющие собой отдельные инвестиционные, социальные и др. проекты.

Международные проекты обычно отличаются значительной сложностью и стоимостью. Их отличает также важная роль в экономике и политике тех стран, для которых они разрабатываются.

Все организации, в зависимости от выполняемых ими функций, можно объединить в группы участников проекта:

– заказчиком является будущий владелец и пользователь результатами проекта. Заказчиком может быть и физическое и юридическое лицо. Также, заказчиком может быть одна организация или несколько организаций, которые объединились (финансово) для осуществления проекта и совместного использования его результатов.

– инвестором является физическое или юридическое лицо, которое вкладывает ресурсы в реализацию проекта. Обычно инвестором является заказчик, однако встречаются ситуации, когда это разные хозяйствующие субъекты, в таком случае между ними заключается контракт, по условиям которого инвестор контролирует финансовую сторону проекта.

- проектировщиком является субъект, который занимается формированием проектно-сметной документации.
- поставщиком является субъект, который осуществляет материально-техническое обеспечение проекта (закупки и поставки).
- подрядчиком выступает юридическое лицо, которое несет ответственность за выполнение работ согласно контракту.
- консультантом выступает компания специалисты, которые привлекаются на условиях контракта с целью оказания консультационных услуг иным участникам проекта по всем вопросам и на всех этапах его осуществления.
- менеджером проекта является юридическое лицо, которому заказчик (или инвестор или другой участник проекта) доверяет полномочия по руководству работами по проекту.
- команда Проекта представляет собой специфическую организационную структуру, во главе которой находится руководитель проекта, которая создается на период осуществления проекта для эффективного достижения его целей.

1.3 Оценка эффективности проекта. Оценка рисков проекта

Эффективность – категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам его участников. Оценка проекта, в частности, — это способ достижения качества. Долгосрочность эффекта от реализации проекта очень важна. Так же, каки возможность его оценки.

Зачем нужна оценка: видны достигнутые успехи; видны слабые стороны; дает понять, как идет процесс работы, нужно ли, что-то менять или улучшать.

Мониторинг — это постоянное отслеживание хода работ (в рамках проекта) для сравнения текущего состояния дел с планом. [3, стр. 201]

Оценка предполагает более глубокое (по сравнению с мониторингом) проникновение в структуру проекта. Оценка направлена на анализ результатов деятельности и произведенного эффекта, соотнесение результатов с

определенными критериями. По итогам оценки можно судить об эффективности проекта. Данные мониторинга могут быть использованы в ходе оценки. Эффективные проекты увеличивают внутренний валовой продукт (ВВП), который в итоге делится между участвующими в проекте субъектами.

Как правило, оцениваются следующие виды эффективности:

- эффективность проекта в целом;
- эффективность участия в проекте.

Эффективность проекта в целом определяет потенциальную привлекательность проекта для возможных участников и поисков источников финансирования. Она включает в себя:

- социально-экономическую (общественную) эффективность проекта;
- коммерческую эффективность проекта. [16, стр. 99]

Показатели социально-экономической эффективности учитывают последствия осуществления проекта для общества в целом.

Показатели коммерческой эффективности проекта учитывают финансовые последствия его осуществления для единственного участника, реализующего проект (он производит все затраты по проекту и пользуется всеми его результатами).

Показатели эффективности проекта характеризуют технические и организационные проектные решения. [10, стр.56]

С целью проверки реализуемости проекта и заинтересованности в нем всех его участников определяется эффективность участия в проекте. Эффективность участия в проекте включает:

- эффективность для предприятий-участников;
- эффективность для акционеров;
- эффективность участия в проекте структур, имеющих более высокий уровень, чем участники проекта, в том числе:
 - региональную и народнохозяйственную эффективность – для отдельных регионов и народного хозяйства РФ;

- отраслевую эффективность – для отдельных отраслей народного хозяйства, финансово-промышленных групп, объединений предприятий и холдинговых структур;
- бюджетную эффективность проекта (эффективность участия государства в проекте, расходы и доходы бюджетов всех уровней).

Основные принципы оценки эффективности. В основу оценок эффективности проектов положены следующие основные принципы:

- проект рассматривается на протяжении всего жизненного цикла;
- все связанные с осуществлением проекта притоки и оттоки денежных средств за расчетный период;
- для признания проекта эффективным необходимо, чтобы эффект от реализации проекта был положительным. При сравнении альтернативных проектов предпочтение отдается проекту с наибольшим значением эффекта;
- при оценке эффективности проекта должны учитываться различные аспекты фактора времени, в том числе динамичность параметров проекта; разрывы во времени (лаги) между
- производством продукции или поступлением ресурсов; неравноценность разновременных затрат результатов;
- при расчетах показателей эффективности должны учитываться только предстоящие в ходе осуществления проекта затраты и поступления.

Прошлые, уже осуществленные затраты на значение показателей эффективности не влияют;

- при определении эффективности проекта учитываются все последствия его реализации, как экономические, так и внеэкономические;
- несовпадение интересов участников и различных оценок стоимости капитала, - на различных стадиях разработки и осуществления проекта, его эффективность определяется заново, с различной глубиной проработки;
- учет изменения цен на различные виды продукции и ресурсов в период реализации;

- учет влияния неопределенности и рисков, сопровождающих реализацию проекта.[10, стр. 131]

Общая схема оценки эффективности проектов

Оценка эффективности проектов проводится в два этапа.

Первый этап: рассчитываются показатели эффективности проекта в целом.

Цель этого этапа – агрегированная экономическая оценка проектных решений.

Второй этап: осуществляется после выработки схемы финансирования. На этом этапе уточняется состав участников и определяется эффективность участия в проекте каждого из них.

Оценка эффективности на разных стадиях разработки и осуществления проекта.

Оценка эффективности проекта осуществляется на следующих стадиях:

- определение возможностей, особые предложения;
- стадия предварительного выбора, обоснование концепции;
- стадия проектирования, технико-экономическое обоснование, мониторинг.[12]

Принципы оценки эффективности одинаковы на всех этапах проекта. Оценка различается по видам эффективности, по набору и степени достоверности исходных данных и подробности их описания.

На стадиях предварительной подготовки проекта ограничиваются оценкой эффективности проекта в целом, при этом расчеты денежных потоков производятся в текущих ценах. В процессе мониторинга проекта оценивается и сопоставляется с исходным расчетом показатели эффективности участия предприятий в проекте. [26]

Виды, классификация и оценка рисков

Риски отличаются между собой по времени и месту возникновения, влиянию внешних и внутренних факторов, по способам анализа и методам описания.

Классификация рисков означает систематизацию множества рисков на основании каких-то признаков и критериев.[30]

Элементы классификации рисков:

- время возникновения;
- основные факторы возникновения;
- характер учета;
- последствия;
- сфера возникновения и другие.

По времени возникновения риски распределяются на ретроспективные, текущие и перспективные риски. Анализ ретроспективных рисков, дает возможность точного прогнозирования текущих и перспективных рисков.

По факторам возникновения риски подразделяются на:

Политические риски — это риски, обусловленные изменением политической обстановки (санкции, закрытие границ, военные действия на территории страны и др.).

Экономические (коммерческие) риски — это риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или в экономике страны. [14, стр. 64]

К внешним рискам относятся риски, непосредственно не связанные с деятельностью предприятия или его контактной аудитории. Очень большое количество факторов - политические, экономические, демографические, социальные и др.

К внутренним рискам относятся риски, обусловленные деятельностью самого предприятия и его контактной аудитории.

Классификация рисков по сфере возникновения (сфера деятельности) как правило, самая многочисленная группа (производственный, коммерческий, финансовый и страховой риск).

Производственный риск - невыполнение предприятием своих планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, других видов производственной деятельности в связи с неблагоприятным воздействием внешней среды, использования новой техники и технологий, основных и оборотных средств, сырья, рабочего времени неправильно.

Коммерческий риск — это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предприятием. Снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение закупочной цены товаров, потери товаров в процессе обращения и др.

Финансовый риск - невыполнения фирмой своих финансовых обязательств. Обесценивание инвестиционно-финансового портфеля вследствие изменения валютных курсов, неосуществления платежей.

Страховой риск — это риск наступления, предусмотренного условиями страховых событий, в результате чего страховщик обязан выплатить страховое возмещение. Убытки, вызванные неэффективной страховой деятельностью, формирование страховых резервов и т. п. Неправильно определенные страховые тарифы. [8, стр. 39]

Риски, связанные с производственной деятельностью

Организационные риски - это риски, связанные с ошибками менеджмента компании, ее сотрудников. Риски, связанные с внутренней организацией работы компании.

Рыночные риски - это риски, связанные с нестабильностью экономической конъюнктуры: риск финансовых потерь из-за изменения цены товара, риск снижения спроса на продукцию, риск потери ликвидности и пр.

Кредитные риски - риск того, что контрагент не выполнит свои обязательства в полной мере в срок. Эти риски существуют как у банков, так и у предприятий, имеющих дебиторскую задолженность, и у организаций, связанных с ценными бумагами.

Юридические риски - это риски потерь, связанных с тем, что законодательство изменилось в период сделки; риск несоответствия законодательств разных стран; риск некорректно составленной документации, в результате чего контрагент может позволить себе не выполнять условия договора.

Технико-производственные риски — риск нанесения ущерба окружающей среде (аварии, пожары, поломки; риск нарушения работы объекта в связи сошибками при проектировании и монтаже, строительные риски). [14]

Риски так же классифицируются по последствиям:

Допустимый риск - это риск решения, в результате неосуществления которого, предприятию грозит потеря прибыли. Предприятие сохраняет свою экономическую целесообразность - потери не превышают размер ожидаемой прибыли.

Критический риск - это риск, при котором предприятию грозит потеря выручки; т. е. зона критического риска характеризуется опасностью потерять, которые превышают ожидаемую прибыль и могут привести к потере всех средств, вложенных предприятием в проект.

Катастрофический риск - риск, при котором возникает неплатежеспособность предприятия. Риск, связанный с опасностью для жизни людей, возникновением экологических катастроф.

Процесс планирования реагирования на риски

Планирование реагирования на риски - процесс разработки вариантов и действий по расширению благоприятных возможностей и сокращению угроз целям проекта. Данный процесс предусматривает меры реагирования на риски в порядке их приоритетов, подключение ресурсов и операций в бюджет, расписание и план управления проектом.

План управления рисками

К важным компонентам плана управления рисками относятся: роли и сферы ответственности; определения для анализа рисков; сроки проведения анализа; а также пороги для низких, средних и высоких рисков. Пороги рисков определяют риски, которым требуются особые меры реагирования. Инструменты и методы реагирования на риски:

Для каждого риска выбирается результативная стратегия. Разрабатываются мероприятия по внедрению выбранной стратегии.

Также анализируются вторичные риски. Вторичные риски — это риски, которые возникают в результате реагирования на риски. Зачастую выделяется резерв на возможные потери финансовые или временные. [9, стр.95]

Стратегии реагирования на отрицательные риски

Существует три типичные стратегии реагирования на появление рисков, которые могут оказать отрицательное воздействие на конечный результат проекта: уклонение, передача и снижение. Четвертая стратегия — принятие, может использоваться и для отрицательных, и для положительных рисков (благоприятных возможностей).

Каждая из вышеуказанных стратегий реагирования на риски оказывает различное и уникальное влияние на состояние риска. Стратегии уклонения и снижения хороши для реагирования на критические риски, а передача и принятие — для реагирования на менее критические угрозы. Все стратегии реагирования на отрицательные риски описаны далее.

Уклонение. Уклонение от риска — команда проекта устраняет угрозы или защиты проекта от ее воздействия. Происходит изменение плана управления проектом, чтобы полностью исключить угрозу. Руководитель проекта также может изменить цель, которая подвергается опасности (например, расширить рамки расписания, изменить стратегию). Наиболее радикальной стратегией уклонения является полное прекращение проекта. От рисков, возникающих на ранней стадии проекта, можно уклониться путем прояснения требований, получения информации, улучшения коммуникаций или приобретения экспертизы.

Передача. Передача риска — команда проекта перекладывает последствия наступления угрозы ответственность за реагирование на третью сторону. При передаче риска ответственность за управление им перекладывается на другую сторону; риск при этом не устраниется. Передача риска как правило, подразумевает выплату премии за риск той стороне, которая принимает на себя риск. Передача ответственности за риск более результативна в отношении финансовых рисков. Инструментами передачи включают в себя: использование страховки, гарантии выполнения обязательств, гарантийные обязательства и т. д.

Для передачи ответственности за определенные риски другой стороне используются договоры или соглашения. Как правило в договоре с возмещением затрат стоимостной риск может передаваться покупателю, а в договоре с фиксированной ценой риск может передаваться продавцу.

Снижение. Снижение риска — команда проекта уменьшает вероятность возникновения или воздействия риска. Предполагается уменьшение вероятности и воздействия неблагоприятного риска до приемлемых пороговых уровней. Предпринятые действия по уменьшению вероятности наступления в ходе проекта, более результативны, чем попытки возмещения ущерба, предпринимаемые после наступления риска. Также для снижения может потребоваться разработка прототипа для уменьшения риска разрастания масштабов процесса или продукта по сравнению со стендовой моделью. Если невозможно уменьшить вероятность риска, действия по снижению риска направляются на воздействие риска, а именно, на связи, которые определяют серьезность воздействия.

Принятие. Принятие риска — команда проекта решает признать риск и не предпринимать никаких действий до наступления риска. Эта стратегия используется, когда другой способ реагирования на определенный риск является невозможным. Команда проекта решает не изменять план управления проектом для борьбы с риском либо не способна определить другую стратегию реагирования. Данная стратегия бывает пассивной или активной. Пассивное принятие не требует никаких действий, кроме документирования стратегии — команде проекта придется столкнуться с рисками по мере их наступления, постоянно анализировать угрозу для того, чтобы убедиться в том, что она значительно не изменилась. [5]

2Анализ среды объекта исследования ИП «Иванов»

2.1Анализ внутренней среды сети ломбардов

Объектом исследования является сеть ломбардов ИП «Иванов» (название организации завуалировано в целях сохранения коммерческой тайны).

Дата регистрации — 02.02.2015

Не числится в реестре СМИСП

Основной вид деятельности:

64.92.6 Деятельность по предоставлению ломбардами краткосрочных займов под залог движимого имущества. Вид залога: ювелирные изделия

Дополнительные виды деятельности:

66.19.5 Предоставление услуг по хранению ценностей, депозитарная деятельность [1]

Сеть имеет 21 филиал в городе Красноярск. Филиалы находятся во всех районах города.

При приеме имущества для залога производятся следующие действия:

- Ювелирные изделия тщательно осматриваются по внешнему виду и проверяются пробирные клейма. При отсутствия пробирных клейм и с согласия клиента проводится проверка реактивами;
- Бытовая офисная техника проверяется на работоспособность, в присутствии клиента.
- Сумму займа назначает оценщик на основе оценки имущества, с учетом цен на аналогичное имущество, устанавливаемое торговыми предприятиями на текущую дату. Сумма займа определяется от 20% до 80% суммы в которую было оценено имущество. Если клиент желает изменить с размер займа, то договор с ним не заключается.

– Оформление проводит администратор, в его отсутствие оценщик. Залоговый билет (квитанцией хранения), оформляется в 3-х экземплярах. Если залогодатель утрачивает залоговый билет, то ему необходимо обратится с

письменным заявлением об утрате документа. Возврат имущества, отданного в залог, осуществляется ломбардом только на основании указанного заявления и документов, удостоверяющих залогодателя, после соответствующей проверки.

Все имущество, принимаемое в ломбард, страхуется в обязательном порядке. Для этого ломбард заключает договор со страховой компанией.

Залогодатель обладает исключительным правом на возврат имущества отданного в залог. Он должен предъявить оригинал залогового билета и удостоверяющего документа. Залоговое имущество возвращается только после оплаты заемщиком всей суммы займа с учетом процентами

Заемщик имеет право:

- на досрочный возврат займа и оплачивает стоимость процентов только по фактическому сроку займа;
- на частичное погашение займа в установленные сроки;
- разовое переоформление договора займа на новый срок не более 30 дней;
- выкуп залогового имущества по раздельности.

Ломбард, в случае невозврата суммы кредита и причитающихся процентов в срок, установленный в договоре займа, либо в случае если имущество, сданное на хранение, будет невостребованым владельцем, имеет право на его продажу в законодательно порядке, регулирующим процесс реализации имущества, заложенного в ломбарде.

Начальная продажная цена имущества с просроченным сроками возврата займа или невостребованного с хранения рассчитывается с учетом суммы оценки, процента за заем, процент нотариуса по законодательству и затраты на проведение торгов.

Чтобы повысить эффективность деятельности данной фирмы, необходимо расширить сферу влияния на рынке, увеличить офисные площади.

Миссия ломбарда - помочь каждому человеку, который временно оказался в затруднительном финансовом положении для решения своих проблем. Выдавая

краткосрочные кредиты гражданам, ломбард удовлетворяют насущные потребности различных слоев населения, уменьшая тем самым социальную напряженность в обществе, закредитованность людей и способствуя повышению платёжеспособного спроса на товары и услуги. Сейчас, в условиях экономического кризиса на фоне пандемии, это особенно актуально.

Рассмотрим внутреннюю среду организации.

Внутренний анализ состоит из определения миссии и целей организации. А также описания организационной структуры. Методами анализа внутренней среды являются кабинетные исследования.

Миссия сети ломбардов «Х»: помочь каждому человеку, который временно оказался в затруднительном денежном положении для решения своих финансовых проблем; удовлетворить насущные потребности различных слоев населения, уменьшая тем самым социальную напряженность в обществе и способствуя повышению платёжеспособного спроса на товары и услуги.

Иерархия целей ИП «Иванов» включает в себя миссию, стратегическую (генеральную) цель, цели развития, функциональные цели (цели подразделения), задачи, они приведены на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1- Дерево целей программы повышения конкурентоспособности
ИП «Иванов»

Исходя из целей, можно сделать вывод, что проект открытия новой точки является нужным для данной организации и имеет высокую актуальность.

Рассмотрим организационную структуру организации.



Рис. 2.2 – Организационная структура сети ломбардов ИП «Иванов»

Организационная структура сети ломбардов ИП «Иванов» является линейно-функциональной, она построена на основе существующего штатного расписания. В этой структуре реализован принцип единоначалия. Он основан на линейном построении всех структурных единиц и распределении функций между ними. Он также сочетает децентрализацию и централизацию власти.

Преимущества такой структуры:

- помогает стимулировать деловую и профессиональную централизацию;
- уменьшает степень дублирования различных видов усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях;
- способствует повышению координации деятельности.

Недостатки структуры:

- проблема координации управлеченческих воздействий;

– увеличение вероятности конфликтов между функциональными подразделениями.

Совокупность людей как участников, членов организации, представляет собой персонал. На данный момент в организации работает более 100 сотрудников на 21 обособленных подразделений: 1 директор, 1 юрист, 1 главный бухгалтер, 2 бухгалтера, 15 администраторов, 87 оценщиков-приемщиков.

На 1 филиал сети приходится: 3-5 оценщиков-приемщиков и 1 администратор (у него же еще в обязанностях управлении 1-2 филиала).

Директором организации является сотрудник. В его непосредственные обязанности входит: представление интересов компании, заключение договоров и трудовых соглашений, открытие банковских счетов в банках, управление фондами организации, утверждение персонала и персонала, разработка и утверждение должностных инструкций, выдача приказов и управление всеми сотрудниками.

Главный бухгалтер организует учет хозяйственной и финансовой деятельности, следит за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, следит за сохранностью имущества организации, рассчитывает и начисляет заработную плату работникам, рассчитывает налоги, представляет отчеты для налоговых служб и Пенсионный фонд, обеспечивает персонал для предприятия, своевременную регистрацию приема и увольнения работников, контроль за размещением и правильное использование трудовых ресурсов. Бухгалтеры являются его помощниками.

Юрист регулирует правовые аспекты деятельности предприятия.

Администратор отвечает за хранение материальных ценностей, организует погрузочно-разгрузочные работы на складе, ведет учет входящих и исходящих перемещений товаров, составляет сопроводительную документацию, контролирует правильное хранение и сохранность товаров. Это материально ответственный человек.

Оценщик-приемщик отвечает за общение с клиентами в целом. Он осуществляет прием, оформление и своевременную выдачу денег под залог,

готовит счета и несет ответственность за их своевременную оплату. Именно этот сотрудник обеспечивает основную часть услуг в компании.

Следует сделать вывод, что в организационной структуре отсутствует отдел по проектам и более того организация не привлекает никаких внешних специалистов для разработки проектов (например, открытие новой точки сети ломбардов).

Далее оценим финансовые показатели фирмы, которые раскроют финансовое положение отдельных точек из каждого района города. В качестве ориентировочного показателя возьмем чистую рентабельность 14 филиалов (по два из всех районов города Красноярск) за 2019 и 2020 гг.

Таблица 2.1 - Чистая рентабельность филиалов за 2019-2020 гг., тыс. руб.

		Среднемесячные показатели за 2019		Среднемесячные показатели за 2020			Изменение рентабельности	район
Филиалы	Чистая прибыль	Выручка	Рентабельность	Чистая прибыль	Выручка	Рентабельность		
1	247	865	28,53%	271	983	27,58%	-0,95%	Октябрьский
2	267	1 157	23,10%	215	1 322	16,30%	-6,81%	Октябрьский
3	172	842	20,45%	55	690	8,02%	-12,43%	Железнодорожный
4	250	1 080	23,17%	164	1 074	15,30%	-7,87%	Железнодорожный
5	68	420	16,09%	48	439	10,89%	-5,20%	Центральный
6	147	777	18,86%	147	804	18,23%	-0,63%	Центральный
7	273	930	29,32%	225	977	23,08%	-6,24%	Советский
8	18	361	5,07%	26	311	8,29%	3,23%	Советский
9	445	1 190	37,43%	523	1 192	43,86%	6,43%	Свердловский
10	174	504	34,48%	168	473	35,57%	1,09%	Свердловский
11	415	866	47,98%	433	899	48,16%	0,18%	Кировский
12	281	687	40,96%	372	812	45,75%	4,79%	Кировский
13	272	1 417	19,21%	236	1 231	19,17%	-0,04%	Ленинский
14	868	2 607	33,30%	1 027	3 526	29,13%	-4,17%	Ленинский

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что рентабельность филиалов сильно отличается друг от друга. Так же заметно, что наиболее высокие показатели рентабельности в 2020 году в свердловском (35,57% и 43,86%) и кировском (48,16% и 45,75%) районах. Рассматривая показатели в динамике, видно, что в данных районах рентабельность возросла и соответствует норме внутриотраслевой рентабельности (30%-40%), что характеризует их как потенциальные районы для реализации проекта.

Для улучшения и укрепления финансового положения организации появляется необходимость в расширении бизнеса, с целью увеличения прибыли. Посмотрим, хватит ли организации финансовых ресурсов для проекта.

Таблица 2.2 – Нераспределенная прибыль организаций за 2019-2020 гг.

	За 2019, тыс. руб.	За 2020, тыс. руб.	Абсолютный прирост, тыс. руб.	Темп прироста, %
ИП «Иванов»	5847	5866	19	0,003

Данные таблицы показывают, что организация располагает свободными средствами, из которых 1 млн. рублей директор готов потратить на реализацию проекта.

Для оценки внутренних факторов предприятия применим SNW-анализ.

SNW-анализ используется при анализе внутренней среды. Это один из методов (инструментов) анализа внутреннего окружения, который универсален и подходит к большинству предприятий, в том числе к ИП «Иванов».

На первом этапе проведения SNW выбранная группа экспертов, с помощью метода мозгового штурма, выбрала основные характеристики внутренней среды, имеющие важное значение для развития предприятия.

На втором этапе автором был разработан лист оценки каждой позиции, характеризующей внутреннюю среду.

На третьем этапе проведения анализа каждый из экспертов оценил текущую позицию предприятия по каждой позиции с использованием опросного листа.

Необходимо отметить, что отнесение к сильной либо слабой стороне компании стратегических позиций, было проведено на основании экспертной группой, состоящей из руководства компании. Данные стратегические позиции оценивались по сравнению с конкурентами на основании данных конкурентной разведки. Также руководство компании выражало свое личное мнение относительно уровня той либо иной стратегической позиции компании.

Результаты SNW-анализа, основанные на данных протокола оценки, приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – SNW – анализ внутренней среды ИП «Иванов»

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		сильная	нейтральная	слабая
1.	Корпоративная стратегия	+		
2.	Бизнес-стратегия	+		
3.	Оргструктура		+	
4.1.	Финансы как общее финансовое положение	+		
4.2.	Финансы как уровень бухучета	+		
5.	Услуга как конкурентоспособность (в целом)			+
6.	Структура затрат (уровень себестоимости по бизнесу)		+	
7.	Дистрибуция как система реализации продукта (в целом)		+	
7.1.	Как умение торговать			
	Администраторы	+		
8.	Информационная технология		+	
9.	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов)	+		
10.	Уровень производства, в т.ч.			
10.1.	Качество материальной базы	+		
10.2.	Как качество ключевых производственных специалистов	+		
11.	Уровень маркетинга (т.е. маркетинговая активность и способность обеспечить рыночный успех)			+
12.	Уровень менеджмента (т.е. качество управления, принимаемых решений и их информационного обеспечения)		+	
13.	Качество торговой марки	+		
14.	Качество персонала в целом		+	
15.	Репутация на рынке	+		
16.	Отношения с органами власти, в т.ч.			
16.1.	Федеральными		+	
16.2.	Областными		+	

Окончание таблицы 2.3

16.3.	Городскими	+		
16.4.	С системой налогового контроля	+		
17.	Корпоративная культура		+	

Так, можно отметить потенциальные внутренние сильные стороны ИП «Иванов»:

- достойная репутация на рынке;
- многочисленная клиентская база компании способствует ее дальнейшему развитию;
- гибкая ценовая политика (наличный расчет, банковская карта, безналичный расчет);
- высокие показатели рентабельности.

Слабые стороны предприятия:

- уровень маркетинга.
- отсутствие эксклюзивных и уникальных товаров и услуг в компании.

Анализ ресурсного потенциала и возможностей развития ИП «Иванов» позволяет сделать вывод, что тот опыт и те ресурсы, которыми владеет анализируемая компания, являются ее сильными сторонами, позволяющими конкурировать фирме на рынке.

2.2 Анализ внешней среды организации

Рассмотрим внешнюю среду организации.

Целевая аудитория ломбардов — люди со средним и низким достатком. Как правило, их денег хватает на нормальную жизнь (иначе не было бы предмета залога), но любая непредвиденная ситуация выбивает их из колеи. Это люди, попавшие в непростую жизненную ситуацию, норассчитывающие решить ее в ближайшее время. Клиенты закладывают вещи, изначально рассчитывая выкупить их в будущем.

Также значительный процент посетителей составляют молодые предприниматели, которым требуется капитал для развития бизнеса.

Исследование потребителей рынка ломбардов, проводившееся Некоммерческой организацией «Некоммерческое партнерство «Лига ломбардов», имеет следующие результаты [3]:



Рис. 2.3 – Доля посетителей ломбардов, %

Так же существует зависимость между спросом на услуги ломбардов и экономической ситуацией в стране. Нестабильность экономической системы способствует снижению деловой активности и платежеспособности населения. В таких случаях население ищет альтернативные способы пополнения семейного бюджета. Ломбарды в данной ситуации являются чуть ли не единственным растущим сектором во всей сфере услуг, поскольку банки ужесточают требования к своим заемщикам. Для многих граждан ломбарды стали, единственной возможностью получить заем. Фактически, произошло замещение банковских услуг кредитованием в ломбардах. [4]

Основной ориентир ломбардов – средний класс. Специалисты Всемирного банка считают: главное для того, чтобы считаться средним классом, - иметь определенный уровень дохода. [6]

Если прожиточный минимум в Красноярском крае, согласно Постановлению Правительства Красноярского края от 2 марта 2021 года № 110-п «Об установлении величины прожиточного минимума на душу населения и по основным социально-демографическим группам населения Красноярского края на 2021 год», [5], равен 13409 рублей, доход человека в данном случае должен начинаться примерно от 27000 рублей. [6]

В январе-июне 2021 года среднедушевые денежные доходы населения Красноярского края составили 53715 рублей и по сравнению с январем-июнем 2020 года увеличились на 4 процента. Реальные денежные доходы (доходы, скорректированные на индекс потребительских цен) снизились на 3 процента. Показатели ниже, чем в среднем по стране, составляют около 49516 рублей. Доля населения за чертой бедности в Красноярском крае составила 18,2%, это 16-е место среди регионов. [7] Большая часть края являются представителями среднего класса.

Портрет основных потребителей услуг ломбардов:

- доход в пределах 27000 рублей в месяц;
- необходимость в «быстрых» деньгах с наименьшим процентом возврата;
- гражданин с относительно стабильным доходом, у которого не всегда хватает средств на потребительские нужды или средства для бизнеса.

В результате маркетингового исследования, проводимого в апреле 2021 года, в Красноярске было выявлено всего 391 филиала ломбардов, из них в качестве залога используют (один ломбард может использовать несколько видов залога):

- ювелирные изделия – 270 ломбардов (88,8%);
- электроника – 162 ломбарда (53,3%);
- автомобили – 107 ломбардов (35,2%);
- мех – 99 ломбардов (32,6%).

Самым распространённым видом залога являются ювелирные изделия. Он исторически сложился как наиболее массовый, ликвидный и простой оценке и

хранении. Поэтому до сих пор около 90% (в нашем случае 88,8%) ломбардов принимают в залог изделия из драгоценных металлов (золота), остальные по остаточному принципу делят другие виды залога, которые имеют сложности с оценкой, страховкой, стремительным моральным устареванием, хранением и реализацией невыкупов. [9]

Основными конкурентами сеть ломбардов ИП «Иванов» выступают ООО «ЗаймГарант», ООО «Красломбарт», ООО «ЛомбардРегион24» и федеральная сеть ООО «Ломбард КОРУНД». Были выбраны данные конкуренты, поскольку они имеют аналогичную процентную ставку займа и высокую долю рынка ломбардов в г. Красноярск. Оценка конкурентов была произведена посредством посещения филиалов, наблюдения, изучения средств массовой информации. Для оценки характеристик была выбрана бальная система от 0 до 1, с шагом в 0,1 балл (0 – плохо, 1 - отлично). Результаты оценки представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Оценка конкурентов

Характеристики	Иванов	ЗаймГарант	Красломбарт	ЛомбардРегион24	КОРУНД
Количество филиалов в городе, ед.	21	7	10	6	43
БАЛЛ	0,9	0,7	0,8	0,6	1
Опыт работы на рынке	6 лет	1 год	1 год	4 года	5 лет
БАЛЛ	1	0,7	0,7	0,8	0,9
Количество видов залога, ед.	3	3	3	3	2
БАЛЛ	1	1	1	1	0,9
Рейтинг в 2ГИС	3,8	3,9	4,0	3,6	3,8
БАЛЛ	0,8	0,9	1	0,7	0,8
Мин. процентная ставка займа, % в месяц	3	3	5	2,8	2
БАЛЛ	0,8	0,8	0,7	0,9	1
ИТОГО	4,5	4,1	4,2	4,0	4,6

Согласно итоговым баллам, ИП «Иванов» является вторым после лидера рынка в выбранном сегменте в г. Красноярске. Лидером по данным таблицы является компания ООО «Ломбард КОРУНД». В целом же можно отметить, что анализируемый объект исследования осуществляет свою деятельность в высококонкурентной среде, так, например, догоняющим лидером рынка является компания ООО «Красломбард». Одной из проблем ИП «Иванов» является недостаточное количество торговых точек по сравнению с лидером рынка.

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

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

Поставщиков у данной организации нет, поскольку деятельность организации не имеет отношение к производству материальной продукции и ее продажи.

Угрозы со стороны товаров-заменителей в ИП «Иванов» оценены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Оценка угроз со стороны услуг-заменителей в ИП «Иванов»

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

В качестве «услуг-заменителей» для сети ломбардов ИП «Иванов» являются услуги микрофинансовых организаций и банков.

Далее необходимо оценить уровень внутриотраслевой конкуренции по следующим параметрам: количество игроков, темп роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке, ограничения в повышении цен (таблица 2.6).

Таблица 2.6 - Оценка угрозы потери потребителей для предприятия ИП «Иванов»

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
		2	
Склонность к переключению на субституты	услуги компании не уникальны, существуют полные аналоги	услуги компании частично уникальны, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	услуги компании полностью уникальны, аналогов нет
	3		
Чувствительность к процентной ставке	покупатель всегда будет переключаться на конкурентов, где ниже процентная ставка	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в процентной ставке	покупатель абсолютно не чувствителен к процентной ставке
	3		
Потребители не удовлетворены качеством услуги	неудовлетворены ключевыми характеристиками услуги	неудовлетворённость второстепенными характеристиками услуги	полная удовлетворённость качеством
		2	
Итоговый балл	10		
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы ухода клиентов		

Исходя из анализа высокое значение несут такие угрозы как угроза заменяющих услуг и соперничество существующих в отрасли компаний.

Как было отмечено выше, потенциальными районами для размещения филиалов являются Кировский и Свердловский районы.

Проанализируем количество конкурентов в данных районах в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Количество ломбардов в Кировском и Свердловском районах

Административный округ	Число ломбардов	Доля, %	Население чел.	Плотность, чел. на 1 ломбард
Свердловский	37	9%	143000	3865
Кировский	60	15%	116000	1933
Всего	391	100%		

Из таблицы видно, что Кировский район больше подходит для размещения филиала, поскольку количество человек на 1 ломбард практически в два раза меньше, чем в Свердловском. Так же показатели рентабельности филиалов сети ломбардов ИП «Иванов», расположенных в этом районе, самые высокие.

В исследовании ИП «Иванов» для оценки анализа внешней среды был использован PEST-анализ. Это один из инструментов анализа дальнего окружения, позволяющий выявлять возможности и угрозы по отношению к анализируемой компании.

Рассмотрим факторы внешней среды ИП «Иванов» в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Факторы внешней среды ИП «Иванов»

Фактор	Влияние
Политические	1. Федеральный закон от 19.07.2007N 196-ФЗ «О ломбардах» в 2020 году принял поправки, например, изменили режим работы ломбардов (было до 20.00, теперь до 23.00), что может позитивно повлиять на деятельность ломбардов. [13] 2. По поручению Президента РФ Владимира Путина Центральный банк РФ разработал комплекс мер, направленных на борьбу с недобросовестными кредиторами, которые ведут свою деятельность нелегально. Например, размеры штрафов увеличились в 4 раза. [14]
Экономические	Доходы. В Красноярском крае денежные доходы населения за первые три месяца 2021 года составили 28,7 тысяч рублей и по сравнению с аналогичным периодом 2020 года увеличились на 2,5 %. Реальные денежные доходы, которые скорректированы на индекс потребительских цен, снизились на 3%. Среднемесячная номинальная начисленная заработка плата работников организаций сложилась в размере 54,2 тысячи рублей и по

	отношению к 1 квартале 2020 года. [11]
Социально-демографические	Развитие народонаселения в Красноярске, где расположена организация, может привести к её успешному развитию и получению прибыли или же наоборот снижению прибыли. Например, количество жителей Красноярска с 2020 года снижается. 2019 – население Красноярска насчитывало 1 095 286 жителей, в 2020 - 1 093 771, а в 2021 - 1 092 851. Снижение идет на 1-2 тыс. [12]
Научно-технический прогресс	Появление новых программ, которые помогают автоматизировать рабочий процесс.

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

- новые федеральные законы, ограничивающие деятельность;
- снижение численности населения.

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

- развитие научно-технического прогресса;
- снижение реальных доходов населения.

Выявленные возможности и угрозы будут изучены по предприятию ИП «Самойлов» в SWOT-анализе.

2.3 Обоснование целесообразности открытия филиала

Такой аналитический инструмент как SWOT-матрица позволит выявить плюсы и минусы состояния компании и даст представление о том, насколько надежно положение компании на рынке и какой стратегии необходимо придерживаться компании для дальнейшего развития.

Исходя из результатов анализа внешних и внутренних факторов деятельности ИП «Иванов», на основе PEST-анализа, анализа по модели пяти сил конкуренции Портера и SNW-анализа проведем SWOT-анализ деятельности организации.

Таблица 2.9 - Матрицу SWOT-анализа Стратегические направления развития ИП «Иванов»

SWOT	Возможности (O)	Угрозы (T)
	1. Снижение реальных доходов населения 2. Развитие научно-технического прогресса	1. Демографический спад; 2. Новые законы, ограничивающие данную деятельность
Сильные стороны (S)	SO	ST
1. Достойная репутация на рынке 2. Многочисленная клиентская база компании способствует ее дальнейшему развитию 3. Гибкая ценовая политика (наличный расчет, банковская карта, безналичный расчет) 4. Высокие показатели рентабельности	O1-S1, S2, S3,S4 – Открытие новых филиалов; O2-S2, S3 – Внедрение автоматизированной системы учета	T1-S1, S2, S3 – Удержать клиентов от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве предоставляемых услуг T2 - S1, S2, S3– Открытие смежных комиссионных магазинов, которые помогут реализовать заложенное имущество; адаптация.
Слабые стороны (W)	WO	WT
1. Низкий уровень маркетинга; 2. Отсутствие эксклюзивных и уникальных услуг	O1 – W1, W2– Запуск рекламной кампании; O2 – Снижение процентной ставки займа	T1, T2, T3 - W1, W2, W3– Закрытие магазина, переход в другой рынок

Проведенный анализ показал, что наиболее оптимальным направлением для дальнейшего функционирования организации является реализация стратегии географического захвата рынка через открытие новых филиалов.

Следует отметить, что по данным Банка России, спрос на услуги ломбардов со стороны населения существенно увеличивается. По оценкам, к концу 2021 года прирост объемов выдачи займов может составить от 35% до 50%. Для сравнения: по официальным данным Банка России на начало IV квартала прошлого года, совокупный портфель ломбардов составлял 37,1 млрд рублей; в годовом выражении прирост составил 10%. [23]

Таким образом, можно сделать вывод, что проект актуален.

3. Разработка проекта открытия филиала сети ломбардов ИП «Иванов»

3.1 Концепция проекта открытия филиала

Как показал проведенный анализ, для повышения эффективности работы организации необходимо придерживаться стратегии «Открытие новых филиалов». Открытие филиала можно рассматривать как проект. Основным документом, который регулирует реализацию и разработку проекта выступает Устав проекта.

Устав проекта является соглашением между основными участниками проекта, который определяет цели проекта, рамки проекта, обязанности участников проекта, основные этапы выполнения работ по проекту, правила взаимодействия участников при выполнении работ по проекту, роли участников и принципы организации работ. Соблюдение положений Устава является обязательным для всех участников проекта. [20]

Устав действует, начиная с даты подписания договора на проектные работы и до окончания срока реализации Проекта, а именно до закрытия Договора подписанием Акта сдачи приемки всех работ.

В первую очередь при разработке проекта необходимо представить общие сведения (таблица 3.1).

Проект предполагает низкий уровень рисков. Реализация проекта предполагает еженедельный отчет директору предприятия. Форма отчета — письменная. Обязательные разделы отчета:

- результат работы за неделю (завершенные задачи; процент готовности незавершенных);
- изменение графика (отставания, опережения, причины);
- текущие проблемы в проекте. Отчет предоставляется каждый понедельник до 14.00.

Таблица 3.1 – Общие сведения проекта

Цели проекта	Основная цель проекта – открытие филиала сети ломбардов. Дополнительные цели проекта: Повышение прибыли; Повышение доли рынка; Повышение лояльности потребителей; Привлечение новых потребителей.
Заказчик проекта	Заказчиком выступает ИП «Иванов»
Потребности заказчика	Открытие филиала, в другом районе города с целью привлечения новых потребителей, расширения рынка сбыта и прибыли.
Конечный продукт	Филиал сети ломбардов, готовый к функционированию
Требования заказчика	Необходимо арендовать помещение, провести ремонтные работы, заказ оборудования, подобрать персонал.
Стадии жизненного цикла	Инициация и запуск проекта, проведение ремонтных работ, формирование ассортимента продукции, закупка оборудования, подбор персонала, установка оборудования, открытие филиала, завершение проекта.
Критерии приемки заказчиком	Выполнение проекта в установленные сроки в рамках выделенных ресурсов.
Основные заинтересованные стороны	Директор заинтересован в получении дополнительной прибыли. Потребители заинтересованы в получении качественных услуг в удобном месте с минимальными затратами времени. Работники заинтересованы в своевременной оплате труда. Арендодатели заинтересованы в получение прибыли от сдачи в аренду помещения. Конкуренты заинтересованы, что бы проект не был реализован.

Ежемесячный отчет по этапам проекта предоставляется руководителем проекта Управляющему проекта лично после окончания отчетного месяца. Форма отчета свободная. Обязательные разделы отчета:

- Результат работы по этапу (завершенные задачи; процент готовности незавершенных);
- Изменения в графике (отставания, опережения, причины);
- Текущие проблемы в проекте.

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

Для реализации проекта необходимо использование ресурсов, которые представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Ресурсы необходимые для осуществления проекта

Ресурс	Характеристика
Финансовые	Для реализации проекта необходимы затраты финансовых ресурсов для оплаты аренды, проведения ремонтных работ, заказа оборудования, маркетинговые мероприятия. Финансируется за собственные средства и привлечение других (кредит).
Трудовые	Для осуществления проекта необходимо создание команды проекта. Команда проекта будет состоять из внешних и внутренних участников. Внутренние участники: Руководитель проекта – Иванов, команда проекта – Бухгалтер Внешние участники проекта – поставщики оборудования, ремонтная бригада, новые работники, охрана. В обязанности продавца оборудования входит своевременная доставка и установка оборудования в филиале. В обязанности ремонтной бригады входит своевременное и качественное выполнение работ по ремонту помещения. В обязанности новых работников филиала входит раскладка оборудования и приготовления рабочего места. В обязанности охраны входит заключение договора и установка сигнализации.

Для реализации проекта устанавливается лимит по ресурсам. Ограничения представлены в таблице 3.3

Таблица 3.3 – Ограничения по проекту

Сроки	Запуск филиала не позднее чем через три месяца после начала проекта.
Лимиты на трудовые затраты	Не более 4 человек
Лимиты на затраты	Не более 1100 тыс. руб.
Организационные ограничения	Проект не должен повлиять на основную деятельность организации
Приоритеты проекта	Сроки имеют высокий приоритет, бюджет – высокий.

Для реализации проекта необходимо реализовать комплекс взаимосвязанных работ (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Стадии жизненного цикла проекта

Стадия	Описание
1. Инициация и запуск проекта	Запуск проекта должен быть произведен до 5.07.21 Результатами запуска проекта должны являться утвержденные документы: Устав проекта. • Назначенный менеджер проекта и команда проекта.
2. Выбор помещения	Выбор района для нового магазина. Подбор помещения. Заключение договора аренды
3. Проведение ремонтных работ	Подбор подрядчика для проведения ремонтных работ. Составление сметы работ. Согласование сметы. Проведение ремонта. Прием работ. Расчетные операции.
4. Закупка оборудования и мебели	Формирование списка необходимого оборудования и мебели. Выбор поставщиков. Размещение заказа на оборудование и мебель. Получение обратной связи.
5. Привлечение работников.	Размещение вакансий на сайтах по поиску работы Проведение собеседований Заключение договора найма.
6. Установка оборудования	Прием оборудования и мебели. Установка оборудования.
7. Открытие филиала	Открытие филиала в установленный срок
8. Завершение проекта	Составление отчета о работе

Общий график реализации проекта представлен на рисунке 3.1.

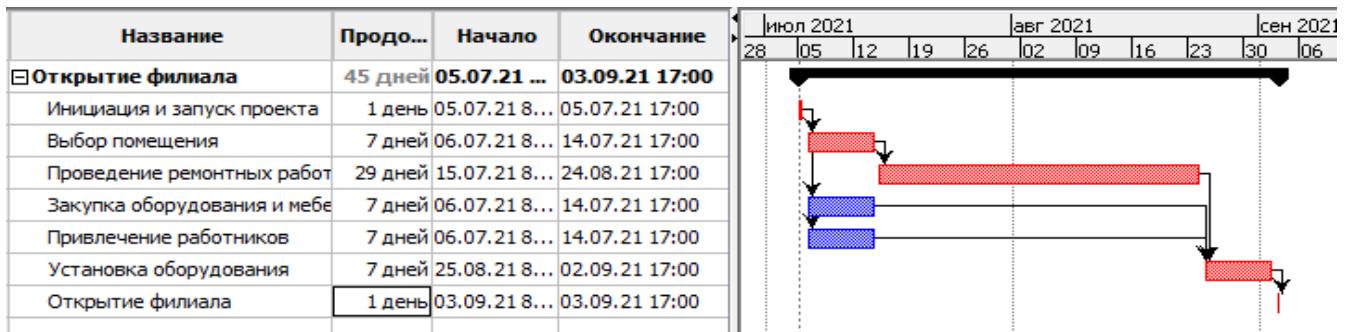


Рисунок 3.1 - График реализации мероприятий по проекту

Ключевые точки проекта:

- Инициация и запуск проекта проведены – 5.07.2021
- Договор аренды подписан – 7.07.2021
- Ремонтные работы проведены – 24.08.2021
- Заказ на оборудование и мебель размещен – 06.07.2021
- Работники наняты на работу – 14.07.2021
- Готовое рабочее место – 02.09.2021
- Филиал открыт – 3.09.2021

Реализация проекта предусматривает создание команды проекта, которая включает:

- Управляющий;
- Руководитель;
- Проектная Команда.

Таблица 3.5 – Команда проекта по стадиям жизненного цикла

Стадия	Описание
1. Инициация и запуск проекта	Директор, гл. бухгалтер
2. Выбор помещения	Гл. бухгалтер
3. Проведение ремонтных работ	Директор, ремонтная бригада
4. Закупка оборудования и мебели	Директор, гл. бухгалтер, поставщики оборудования и мебели
5. Привлечение работников.	Директор, администратор
6. Установка оборудования и сигнализации	Директор, поставщик оборудования и мебели, работники филиала, охрана
7. Открытие филиала	Директор
8. Завершение проекта	Директор

Допускается совмещение ролей в проектных командах.

Список лиц, принимающих участие в проекте может меняться в зависимости от этапов проекта и актуализируется по необходимости.

Основные риски проекта:

Внутренние:

- Недостаточное финансирование (размещение заявок на кредиты в разных банках);
- Нежелание команды проекта завершать проект (введение мотивационных мер);
- Несоблюдение сроков согласования работ (руководство компании заинтересовано в своевременном завершении проекта, однако в график заложено дополнительное время);
- Недооценка сложности проекта (детальное планирование);
- Наличие незапланированных работ (резерв времени).

Внешние:

- Несвоевременная поставка оборудования, что может привести к увеличению затрат времени на открытие магазина (в график заложен запас времени);
- Проблемы при подборе персонала.

Рассмотрим мероприятия, которые необходимо реализовать для открытия магазина.

3.2 Мероприятия по открытию филиала

Рассмотрим мероприятия, которые необходимо реализовать для открытия филиала магазина.

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

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

Функциональные обязанности руководителя проекта:

- Разработка плана и плана-графика проекта;
- Контроль и обеспечение прогресса и результатов проекта;
- Проведение совещаний по открытию проекта и регулярных встреч по текущему статусу проекта;
- Периодическая отчетность по состоянию проекта перед Управляющим;
- Планирование и распределение ресурсов, используемых на проекте;
- Обеспечение своевременного решения вопросов и проблем, возникающих в ходе проекта;
- Управление запросами на изменение;
- Управление процессом Контроля качества (Тестирования);
- Координация и планирование создания документации и обучения пользователей;
- Проектная Команда – объединенный коллектив специалистов;

В функциональные обязанности бухгалтера входит составление сметной документации, расчетные операции, консультирование.

Предлагается открыть филиал в Кировском районе на улице Академика Вавилова 35, площадь помещения 31 кв. м., стоимость одного кв. м. 500 рублей. Таким образом, аренда торговой площади для нового магазина будет стоить 15500 руб./мес. Планируется заключение договора долгосрочной аренды на 5 лет. Оплата арендных платежей будет производиться ежемесячно 1 числа.

С целью открытия филиала ломбарда в выбранном помещении необходимо провести ремонт. Распределение обязанностей команды проекта при проведении ремонтных работ приведено в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Распределение обязанностей участников проекта при выполнении ремонтных работ

	Директор	гл. бухгалтер	Ремонтная бригада
Подбор подрядчика для проведения ремонтных работ	Выполнение работ		
Составление сметы работ	Консультации, принятие решений	Выполнение работ	Выполнение работ
Согласование сметы работ	Выполнение работ	Выполнение работ	
Проведение ремонта	Консультации, принятие решений		Выполнение работ
Прием работ	Выполнение работ		Выполнение работ

Ремонтные работы должны быть проведены в течении 29 дней, ограничения по финансовым ресурсам в размере 500 тыс.руб. При несоблюдении сроков выполнения работ открытие филиала не будет произведено в срок.

График выполнения ремонтных работ представлен на рисунке 3.2

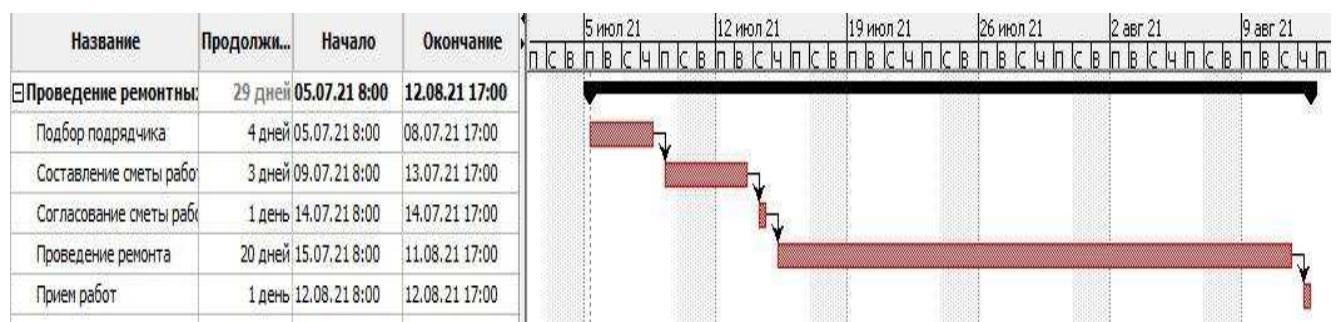


Рисунок 3.2 - График выполнения ремонтных работ

Для проведения ремонтных работ необходимо подобрать ремонтную бригаду. Так как организация открывает филиал не первый раз, привлекать ремонтную бригаду она будет ту, к которой уже обращалась ранее.

Затраты на приобретение всего необходимого и затраты на ремонт представлены в таблице.

Таблица 3.7 – Затраты на проведение ремонтных работ

Вид работ	Стоимость, тыс. руб.
Отделка потолка	60
Отделка стен	79
Ремонт пола	45
Приобретение светильников (6 шт по 8300)	24,9

Окончание таблицы 3.7

Установка освещения	7
Установка решетки (с учетом покупки)	30
Вывеска	40
Итого	285,9

Таким образом, сумма затрат на проведение ремонтных работ 285,9 тыс.руб.

После составления сметы, ее необходимо согласовать с руководителем проекта.

Бригада по ремонту самостоятельно закупает все необходимое для проведения ремонтных работ.

По графику работ, непосредственно ремонт должен начаться 15.07.2021, длительность ремонта помещения составляет 20 дней.

После окончания ремонтных работ бригадир сообщает руководителю проекта, руководитель проекта проводит проверку качества выполненных и работ. При приеме работ подписывается акт приема передачи.

Для открытия магазина также необходимо закупить оборудование и мебель. Размещение заказа должно быть произведено в течении 7 дней. При несоблюдении сроков выполнения работ открытие филиала не будет произведено в срок.

Таблица 3.8 – Распределение обязанностей участников проекта при закупке оборудования и мебели

	Директор	гл. бухгалтер	Поставщики оборудования и мебели
Формирование списка необходимого оборудования и мебели	Выполнение работ		
Выбор поставщиков	Выполнение работ		
Размещение заказа на оборудование и мебель	Выполнение работ		
Получение обратной связи		Выполнение работ	Выполнение работ

График по закупкам и оборудования и мебели представлен на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 - График выполнения работ по закупке оборудования и мебели

Расчет необходимого оборудования представлен в табл. 3.9.

Таблица 3.9–Затраты на оборудование и мебель

Позиция	Цена 1 шт., тыс. руб.	Количество, шт.	Сумма, тыс. руб.
Инженерные системы			
Сигнализация (с учетом установки)	250	1	250
Видеонаблюдение (с учетом установки)	40	1	40
Тревожная кнопка	6	1	6
Огнетушитель	3	1	3
Бронированное окно	17,3	1	17,3
Место оценщика			
Сейф	120	1	120
Кассовый аппарат	27	1	27
Компьютер	70	1	70
Сканер	15	1	15
Шкафы офисные	7,6	3	22,8
Стеллажи	14	3	42
Счетчик банкнот	29,9	1	29,9
Диван	15	1	15
Стулья	3,5	2	7
Столы	9,4	2	18,8
Ювелирные весы	12	1	12
Микроскоп	59,9	1	59,9
Увеличительное стекло	2,6	1	2,6
Лампа подсветки	15	1	15
Тестер золота	27	1	27
Прочее оснащение			
Микроволновка (для персонала)	3,3	1	3,3
Уборочный инвентарь	4,5	1	4,5
Чайник (для персонала)	1,2	1	1,2
Комплект санузла	9	1	9
Итого			818,3

Совокупные затраты на приобретение оборудования и мебели для работы филиала составляют 818,3тыс.руб. В стоимость оборудования и мебели входит его доставка и установка.

На следующем этапе необходимо сформировать штат работников.

Таблица 3.10 – Распределение обязанностей участников проекта при привлечении работников

	Директор	Администратор
Размещение вакансий на сайтах по поиску работы		Выполнение работ
Проведение собеседований		Выполнение работ
Заключение договора найма	Выполнение работ	

Новые работники должны быть привлечены в течении 20 дней. При несоблюдении сроков выполнения работ открытие магазина не будет произведено в срок.

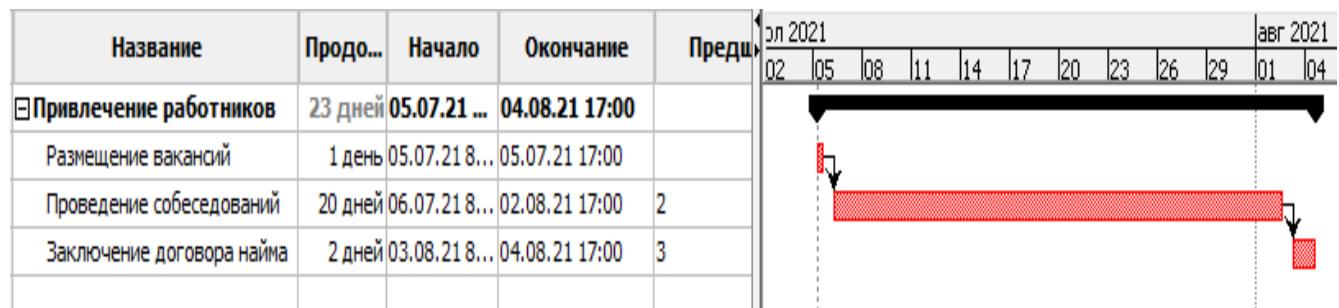


Рисунок 3.4 - График привлечения работников

Необходимо нанять на работу: 4 оценщика-приемщика. Заработная плата планируется на уровне заработной платы работников остальных филиалов.

Таблица 3.11–Фонд заработной платы сотрудников

Персонал	Количество сотрудников, чел.	Заработка плата, руб.	Страховые взносы, руб	Годовые затраты на заработную плату, тыс. руб.
Оценщик-приемщик	4	25000	7500	1560
Администратор	1	35000	10500	546
Итого	5	60000	18000	2106

Таблица 3.12 – Распределение обязанностей участников проекта при установке оборудования

	Директор	Поставщики оборудования	Работники филиала	Охрана
Прием оборудование и мебели	Консультация, информирование	Выполнение работ	Выполнение работ	
Установка оборудования	Консультация, информирование	Выполнение работ		
Установка сигнализации	Консультация, информирование			Выполнение работ

Открытие филиала планируется 03.09.2021. Проект считается завершенным.

Далее проведем оценку экономической эффективности проекта и рисков.

3.3 Оценка эффективности проекта

Для оценки эффективности открытия филиала проведем расчет разовых затрат на ремонт и покупку оборудования, расчет постоянных затрат в виде амортизации, оплаты труда работников магазина, затраты на электроэнергию (таблица 3.15).

Таблица 3.13 – Инвестиции в открытие магазина

Вид расходов	Сумма расходов, тыс. руб
Ремонтные работы	285,9
Приобретение оборудования и мебели	810,3
Итого	1096,2

Общая сумма инвестиций составляет 1096,2 тыс. руб., что не превышает поставленное ранее ограничение по финансовым ресурсам.

Расчет общих затрат на содержание филиала представлен в таблице 3.14.

Таблица 3.14 - Годовые затраты на содержание филиала

Статья затрат	Стоимость, тыс. руб.
Аренда	186
Заработка плата (в т. ч. страховые взносы)	2106
Затраты на электроэнергию	96
Прочие затраты (канцелярские товары, оплата связи и прочее)	40
Программа СмартЛомбард (1с)	23,9
Страхование вещей	36
Реклама	70
Итого	2557,9

$$\text{Аренда} = S \cdot \text{Ц} \cdot 12$$

где S – площадь, кв.м.;

Ц – цена за 1 кв.м.

Потребность в энергоресурсах складывается из трех составляющих:

- электроэнергия;
- вода холодная, включая канализацию;
- тепло (отопление, горячая вода).

Затраты на электроэнергию, водоснабжение и теплоснабжение для объема оказанных услуг соответствующего 100% от планируемого уровня составляют 8000 тыс. рублей в месяц.

Ежемесячная величина прочих общепроизводственных расходов принята на уровне 40 000 руб. в месяц.

СмартЛомбард — самая популярная программа для автоматизации ломбардов и комиссионных магазинов. Ежемесячная аренда данной программы для одного филиала составляет 1990 рублей, в год – 23880 рублей.

Имущество, заложенное в ломбарды под процент, подлежит обязательному страхованию. Сумма страхования в год 36000 рублей.

Согласно данным предприятия среднегодовая выручка одного филиала составляет 10648тыс.руб. Поскольку в действующих филиалах уже наработаны постоянные клиенты, а новый филиал еще не имеет популярности, принимаем годовую выручку в первый год реализации проекта на уровне 60% от выручки действующего филиала.

Система налогообложения общая, процентная ставка равна 20%. [7]

Прогноз на 3 года с учетом следующих изменений: во втором году реализации проекта изменений не предвидится, в 3 году планируется увеличение выручки на 5%. Затраты вырастут пропорционально выручки, в том числе заработка плата.

Расчет финансовых результатов по годам реализации проекта представлен в таблице 3.15.

Таблица 3.15–Прогноз финансовых результатов нового филиала

Показатель	Года реализации проекта		
	1 год	2 год	3 год
Выручка, тыс. руб.	6388,8	6388,8	6708,3
Себестоимость, тыс. руб.	2557,9	2557,9	2685,8
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	3830,9	3830,9	4022,5
Налог на прибыль, тыс. руб.	766,2	766,2	804,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	3064,7	3064,7	3218

Для оценки экономической эффективности проекта организации нового филиала необходимо произвести расчет основных показателей эффективности NPV, PI, PBP (таблица 3.16).

Таблица 3.16 – Расчет денежных потоков по проекту, тыс. руб.

Показатель	Года реализации проекта			
	0	1 год	2 год	3 год
Инвестиции, тыс. руб.	1096,2			
Выручка от реализации, тыс. руб.		6388,8	6388,8	6708,3
Себестоимость, тыс. руб.		2557,9	2557,9	2685,8
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.		3830,9	3830,9	4022,5

Окончание таблицы 3.16

Налог на прибыль, тыс. руб.		766,2	766,2	804,5
Чистая прибыль, тыс. руб.		3064,7	3064,7	3218
ЧДП, тыс. руб.	-1096,2	3064,7	3064,7	3218
Коэффициент дисконтирования ($R=0,12$)	1	1,12	1,25	1,40
ЧДП дисконт. тыс. руб.	-1096,2	2736,3	2451,7	2298,6
ЧДП дисконт, накопленный, тыс. руб.	-1096,2	1640,1	4091,8	6390,4
Индекс доходности (PI)	5,8			
Срок окупаемости (PP)	2,5 месяца			

Для определения ставки дисконтирования примем модифицированный вариант модели оценки капитальных вложений с учетом несистематических рисков:

$$R = R_f + \beta (R_m - R_f) + S_1 + S_2 + C, \quad (1)$$

где R – ставка дисконта;

R_f – безрисковая ставка дисконта;

R_m – среднерыночная доходность, среднерыночного портфеля ЦБ, %;

β – мера систематического риска;

S_1 – премия за риск, обусловленный размерами предприятия;

S_2 – премия за прочие несистематические риски;

C – страновой риск.

Безрисковая ставка принята в размере ключевой ставки Центрального Банка РФ на дату оценки в размере 5,55 %. [19]

Среднерыночная доходность, по данным индекса РТС, за последние 10 лет составляет 9,06% в год. [24]

Премия за риск, обусловленная размерами предприятия, принята на уровне 3%. Премия за прочие несистематические риски, принята на уровне 2%. Страховой риск равен 0%, так как используются данные по РФ.

Таким образом, ставка дисконтирования, рассчитанная согласно модели CAPM составит:

$$R = 15\% + 1,3750 * (9,06\% - 15\%) + 3,0\% + 2\% + 0\% = 11,83\%.$$

Итак, ставку дисконта примем равную 12%.

Основные показатели коммерческой эффективности участия в проекте для предприятия:

- чистый дисконтированный доход (чистая текущая стоимость) (NPV) рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum [(C_{t\text{инв}} + C_{t\text{опер}} + C_{t\text{фин}})/(1+r) t],$$

где $C_{t\text{инв}}$ – сальдо денежного потока от инвестиционной деятельности;

$C_{t\text{опер}}$ – сальдо денежного потока от операционной деятельности;

$C_{t\text{фин}}$ – сальдо денежного потока от финансовой деятельности для оценки коммерческой эффективности проекта;

r – средневзвешенная цена капитала, в долях;

T – расчетный период, год.

так как $NPV > 0$, то проект считается эффективным. - индекс доходности (PI) рассчитывается по формуле:

$PI = [\sum (C_{t\text{опер}} + C_{t\text{фин}})/(1+r) t] / [\sum C_{t\text{инв}}/(1+r) t]$, так как $PI > 1$, то проект считается эффективным.

Чтобы высчитать срок окупаемости, нужно разделить инвестиции на среднегодовую прибыль:

$PP = 1096,2 / ((3064,7 + 3064,7 + 3218) / 3) = 0,2$, то есть срок окупаемости проекта – 2,5 месяца

Так как полученный срок окупаемости менее планируемой продолжительности жизненного цикла проекта (3 года), то проект считается эффективным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования является ИП «Иванов» (название организации изменено) – действующая в Красноярске сеть ломбардов.

В ходе работы были выполнены поставленные задачи:

1. Рассмотрены теоретические основы проектного управления;
2. Проведен анализ деятельности компании и обоснована целесообразность открытия нового филиала сети в городе Красноярск.

В результате анализа были выявлены сильные и слабые стороны организации:

- многочисленная клиентская база компании способствует ее дальнейшему развитию;
- гибкая ценовая политика (наличный расчет, банковская карта, безналичный расчет);
- высокие показатели рентабельности.

Слабые стороны предприятия:

- уровень маркетинга.
- отсутствие эксклюзивных и уникальных товаров и услуг в компании.

К угрозам предприятия ИП «Иванов» были отнесены:

- новые федеральные законы, ограничивающие деятельность;
- снижение численности населения.

К возможностям (потенциалу) предприятия ИП «Иванов» можно отнести:

- развитие научно-технического прогресса;
- снижение реальных доходов населения.

Проведенный анализ показал, что наиболее оптимальным направлением для дальнейшего функционирования предприятия является реализации стратегии «Открытие нового филиала».

3. Разработан проект по открытию нового филиала сети ломбардов.

Открытие филиала можно рассматривать как проект. Основным документом, который регулирует реализацию и разработку проекта выступает

Устав проекта. Представленные расчеты показали, что ожидается получение экономического эффекта.

Экономический эффект:

- увеличение выручки на 6388,8тыс.руб. в первый год реализации проекта;
- увеличение чистой прибыли на 3064,7тыс.руб. в первый год реализации проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Проверка и анализ российских лиц и предпринимателей [Электронный ресурс] // - URL: <https://www.rusprofile.ru>.
2. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. - М.: МИФЭР, 2003. - 864 с.
3. Жаров А.И., Изосимова Н.Н. Стратегия и тактика маркетинга. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 544 с.
4. Реферат - Деятельность ломбардов как специфических кредитных учреждений; [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://hoope.ru>.
5. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®), Четвертое издание. - Project Management Institute, 2008. - С. 5-6, 39-41, 67-69.
6. Афанасьев М. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. - М: Финстатинформ, 2008. - 348 с
7. Налогообложение ломбардной деятельности // [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://nalog.gov.ru>.
8. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: учеб. для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - 4-е изд. - СПб.: Питер, 2003. - 491 с.
9. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учеб. пособ. - М.: Инфра - М, 2008. - 496 с
10. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов - М.: ИНФРА-М, 2008. - 804 с.
11. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2008.-519 с.
12. Красноярск / Википедия - [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Красноярск>
13. КонсультантПлюс - Федеральный закон от 19.07.2007N 196-ФЗ «О ломбардах»// [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

14. Ватрак, В.И. Ключевые показатели эффективности участников проектной деятельности / В.И. Ватрак // Управление человеческим потенциалом. - 2014. - № 2. – С. 138-143.
15. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.С. Наумов. - М.: Гардарики, 2011. - 528 с.
16. 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.
17. Куперштейн, В.Г. MicrosoftProject 2010 в управлении проектами: учебное пособие для студентов / В.Г. Куперштейн. - СПб: БХВПетербург, 2013. - 416 с.
18. Персон, Н.Л. Проектное управление как элемент эффективной корпоративной системы / Н.Л. Персон // Стратегический менеджмент. – 2014. - № 3. - С. 194 - 202.
19. Пигалов, В.А. Секреты успешного управления проектной командой [Текст] / В.А. Пигалов // БОСС. Бизнес: организация, стратегия, системы. - 2014. - №7. - С. 64-65.
20. Попов, Ю.И. Управление проектами: учебное пособие для слушателей образовательных учреждений / Ю.И. Попов. – М.: ИНФРА-М , 2012. - 208 с.
21. Скляревская, В.А. Экономика труда: учебник для бакалавров / В.А. Скляревская. - М.: Дашков и К, 2015. - 304 с.
22. Туктель, И.Л. Управление инновационными проектами [Текст] : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Инноватика" / И.Л. Туктель. - СПб. : БХВПетербург, 2012. - 396 с
23. Янг С. Системное управление организацией / С. Янг. Пер. с англ. под ред. С.П. Никанорова, С.А. Батасова - М.: Советское радио, 1972 - 455 с.
24. Ципес, Г.Л. Внедрение управления проектами: заблуждения, риски, иллюзии [Текст] / Г.Л. Ципес // Управление проектами и программами. - 2013. - № 4. – С. 334 -336.

25. Фунтов, В.Н. Основы управления проектами в компании [Текст]: учебное пособие по дисциплине, специализации, специальности "Менеджмент организации" / В.Н. Фунтов. – М. – СПб. [и др.] : Питер , 2011. – 394 с.
26. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли: учебник/под ред. А.Н. Соломатина. – СПб: Питер, 2010. – 560 с.
27. Юрьева, Т.В. Управление проектами и приоритетными программами [Текст] / Т. В. Юрьева // Экономический анализ. - 2012.- № 36. - С. 23-29.
28. Моргунов. Е.Б. Модели и методы управления персоналом [Электронный ресурс]. Режим доступа к материалам <http://polbu.ru>.
29. Боровских, О.Н. Особенности построения системы управления проектами в проектных организациях / О. Н. Боровских // Российское предпринимательство. - 2014. - № 1. - С. 14-22.
30. Бухаркова, О.В. Управление продажами: учебник / О.В.Бухаркова. - СПб: Речь, 2013. - 333 с.
31. Аньшин, В.М. Исследование методологии и факторов ценностно-ориентированного управления проектами в российских компаниях (часть 1) / В.М. Аньшин // Управление проектами и программами. - 2014. - № 2. – С. 104-111.
32. Гончаренко, С.С. Управление проектами / С.С. Гончаренко // Управление качеством. - 2014. - №8. - С. 44-46.
33. Иvasенко, А.Г. Управление проектами: учебное пособие для студентов / А.Г. Иvasенко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2009. - 330 с
34. Грибов В.Д. Экономика организаций (предприятия): учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. – М.: КноРус, 2014. - 416 с.
35. Дубровин, И.А. Экономика труда: Учебник / И.А. Дубровин, А.С. Каменский. - М.: Дашков и К, 2013. - 232 с.

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

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управлеченческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

 С. Л. Улина
«15 » июня 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Проект открытия филиала сети ломбардов (на примере ИП Иванов)

Руководитель  старший преподаватель Е. Ю. Яковлева
подпись, дата

Выпускник  А. И. Гребенюк
подпись, дата

Красноярск 2021