

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

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

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина
подпись инициалы, фамилия
« _____ » _____ 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта развития компании ООО «Краевое содействие
предпринимательству»

Руководитель _____ канд. экон. наук, доцент С.Л. Улина

Выпускник _____ А.Д.Анямова

Красноярск 2023

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта развития компании ООО «Краевое содействие предпринимательству» содержит 79 страниц текстового документа, 25 рисунков, 17 таблиц, 44 использованных источника

ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ПРОЕКТ, РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА, РИСКИ ПРОЕКТА, КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ.

Объектом исследования является компания ООО «Краевое содействие предпринимательству».

Цель исследования заключается в разработке проекта развития компании ООО «Краевое содействие предпринимательству» для повышения эффективности деятельности компании.

Цель исследования предопределила совокупность взаимосвязанных задач:

- рассмотреть определение понятия управления проектами;
- описать порядок разработки и реализации проекта развития предприятия;
- изучить общую характеристику ООО «Краевое содействие предпринимательству»;
- дать организационную характеристику компании, провести оценку положения компании на рынке консалтинговых услуг г. Красноярск и анализ результативности финансовой деятельности;
- предложить мероприятия по совершенствованию направлений методов и приемов услуг компании ООО «Краевое содействие предпринимательству» и провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Предметом исследования выступает возможное направление развития компании.

В результате исследования были выявлены критерии и определено направление развития компании.

В итоге был разработан проект, в котором были определены ресурсы, бюджет и риски, необходимые для его реализации. Также была рассчитана экономическая эффективность проекта.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теория управления проектами.....	6
1.1 Сущность, цели и задачи управления проектами.....	6
1.2 Этапы и участники проекта	10
1.3 Оценка экономической эффективности проекта	14
2 Анализ деятельности компании ООО «Краевое содействие предпринимательству»	20
2.1 Общая характеристика деятельности компании.....	20
2.2 Анализ внешней среды организации	20
2.3 Анализ внутренней среды организации ООО «КСП»	30
2.4 Анализ конкурентной среды предприятия.....	43
3 Проект развития компании ООО «Краевое содействие предпринимательству»	47
3.1 Обоснование проекта.....	47
3.2 Разработка проекта компании ООО «Краевое содействие предпринимательству»	52
Заключение	68
Список использованных источников	70
Приложение А	75
Приложение Б.....	77
Приложение В.....	78

ВВЕДЕНИЕ

Процесс управления проектом развития компании играет важную роль в управлении организациями и способен повысить его эффективность, укрепить позиции предприятия на рынке. Выбор верного вектора развития в бизнесе — один из важнейших вопросов управления [4].

Актуальность темы бакалаврской работы, то есть выбора правильной стратегии развития для предприятия заключается в том, что только при рационально выбранной стратегии развития любой компании, она будет четко функционировать и приносить желаемые результаты и прибыль в текущем и долгосрочном периодах. Актуальность выбранного нами объекта исследования определяется недостаточной изученностью проблем проектного развития малых предприятий.

Многие российские предприятия еще не оценили тех возможностей, которые открываются перед ними с внедрением проектного управления в условиях неопределенности внешней среды и кризисного состояния предприятия. Отчасти это объясняется как недостаточной формализацией самого процесса проектного управления, так и не проработанностью методики стратегического анализа и управления при высокой сложности этой проблемы. Отсутствие приемлемых инструментов, удовлетворяющих большинству задач, решаемых при разработке и осуществлении стратегии развития, также сдерживает внедрение и снижает привлекательность стратегического менеджмента в условиях управления организацией [3].

Деятельность российских предприятий показывает, что они, как правило, концентрируют свои усилия на реализации краткосрочных целей и задач. Стратегические механизмы управления используются ими редко или не используются вообще.

Проектное управление в развитии компании— это своего рода гарантия стабильного развития организации. Конечно, нельзя говорить о том, что стратегия позволяет полностью избежать кризисных ситуаций. Она лишь

позволяет снизить процент их возникновения, а в случае наступления кризисных ситуаций — обеспечить их как можно более быстрое и безболезненное преодоление. Помимо этого, стратегия позволяет сократить срок принятия решений в области управления, что является немаловажным фактором в условиях выхода экономики из кризиса [6].

Эффективность управления предприятием в целом во многом зависит от умения руководства разработать такую стратегию развития бизнеса, которая позволила бы достигнуть желаемых результатов, не подвергая свое дело излишним рискам, в том числе и рискам банкротства.

Цель дипломной работы заключается в разработке проекта развития компании ООО «Краевое содействие предпринимательству» для повышения эффективности деятельности компании.

Цель исследования предопределила совокупность взаимосвязанных задач:

- рассмотреть определение понятия управления проектами;
- описать порядок разработки и реализации проекта развития предприятия;
- изучить общую характеристику ООО «Краевое содействие предпринимательству»;
- дать организационную характеристику компании, провести оценку положения компании на рынке консалтинговых услуг г. Красноярск и анализ результативности финансовой деятельности;
- предложить мероприятия по совершенствованию направлений методов и приемов услуг компании ООО «Краевое содействие предпринимательству» и провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Предметом исследования выступает возможное направление развития компании.

Объектом исследования является ООО «Краевое содействие предпринимательству».

Информационную базу бакалаврской работы составили материалы периодических печатных изданий по исследуемой теме, специальная литература по стратегическому и проектному управлению; финансовая отчетность предприятия ООО «Краевое содействие предпринимательству» за 2020 – 2022 гг. и др.

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам стратегии развития предприятия на современном этапе развития рыночных отношений.

1. Теория управления проектами

1.1 Сущность, цели и задачи управления проектами

Управление проектом — это процесс руководства работой команды по достижению всех целей проекта в рамках заданных ограничений. Эта информация обычно описывается в проектной документации, создаваемой в начале процесса разработки. Основными ограничениями являются объем, время и бюджет [2].

Организационное управление проектами — это структура, используемая для приведения практики управления проектами, программами и портфелями в соответствие со стратегией и целями организации, а также для настройки или приспособления этих практик к контексту, ситуации или структуре организации.

PMBoK (Project Management Body of Knowledge) — это ведущее издание и является фундаментальным ресурсом для эффективного управления проектами в любой отрасли [8].

Согласно PMBoK, управление проектами есть применение знаний, навыков, инструментов и техник при выполнении проектной деятельности для достижения требований проекта и запланированных результатов

Книга включает в себя стандарт управления проектами. Стандарт из PMBoK содержит рекомендации для руководства организации, сотрудников РМО и практиков по этим темам. Он охватывает сферу создания ценности и может использоваться со всеми подходами к реализации проектов.

Цель управления проектом – предвидеть или прогнозировать как можно больше опасностей и проблем, а также планировать, организовывать и контролировать деятельность таким образом, чтобы проект был завершен как можно более успешно, несмотря на все риски.

Цели управления проектами более важны, чем задачи с точки зрения бизнеса. Они помогают менеджерам понять приоритеты бизнеса, которым, как ожидается, будут способствовать их проекты [15].

Несмотря на то, что цели должны быть сформулированы на высоком уровне, они должны быть реальными и достижимыми. Например, в то время как улучшение клиентского опыта достижимо, стремление к идеальному клиентскому опыту - нет. Последнее лучше подходило бы в качестве видения или заявления о миссии компании.

По сравнению с целями управления проектами, задачи формулируются на более низком организационном уровне. Они описывают специфику - что именно планируется делать и как, чтобы достичь своих целей. В контексте управления проектом задачи могут описывать осязаемые продукты, конечные результаты или услуги, которые будет предоставлять проект. Такие задачи всегда должны быть связаны с конкретными целями [13].

Цели управления проектом описывают результаты: осязаемые, конкретные результаты, которые дает проект. Если невозможно понять, каковы результаты достижения цели, скорее всего, цель слишком высокого уровня. По тому же принципу цель может быть написана на слишком низком уровне, когда она описывает характеристики, функции или особенности конечных результатов.

Цели проектного управления описываются с использованием метрик и ключевых показателей эффективности (качество продукта, бюджет, сколько времени требуется для завершения и т.д.). Отслеживание прогресса в достижении цели обычно осуществляется с помощью панели мониторинга проекта, доступной во многих приложениях для планирования и управления проектами [16].

Они позволяют оптимизировать и организовать процесс, снижая нагрузку на руководителей проектов и риск человеческой ошибки. Более того, использование специализированных инструментов увеличивает шансы на достижение успеха на рынке и делает процесс управления целевым проектом более эффективным [17].

Лучший способ установить цели управления проектом — это использовать технику постановки эффективных целей в менеджменте SMART. Согласно этой технике, целью должно быть [22]:

- конкретной (specific) - точно определенной и четко понятой;
- измеримой (measurable) – результат должен иметь критерии для его оценки;
- достижимой (attainable)- учитывая ресурсы и время, которыми располагает проектная команда, должно быть возможно достичь цели проектного управления;
- значимой (relevant) – цель должна соответствовать глобальной стратегии компании;
- ограниченной во времени (time-bound) - цели управления проектом должны иметь конкретный срок реализации, чтобы избежать постоянных задержек.

Важно иметь цели и задачи по управлению проектами. Но наличие надлежащих инструментов, которые помогут достичь этих целей, жизненно важно. И если менеджер решит, что в любом случае будете использовать инструменты планирования и управления проектами, всегда лучше использовать одно сложное решение, чем множество более мелких.

Основная причина, по которой важны цели и задачи эффективного управления проектами, заключается в том, что они являются связующим звеном, которое укрепляет и объединяет всю организацию, направляя ее усилия на достижение общих целей. Чем яснее цели и задачи, тем больше вероятность того, что компания их достигнет.

Проектом также будет легче управлять при правильно поставленных целях. Они предлагают способ подтвердить успешность проекта, структурировать его и провести вас через все аспекты и фазы проекта. У менеджеров будут четкие и недвусмысленные цели, которых нужно достичь, а команды будут понимать, чего и почему от них ожидают [19].

В настоящее время существует огромное количество всевозможных инструментов по управлению проектами. Инструменты управления проектами могут включать в себя следующие функции [10]:

1. Планирование - данные инструменты позволяют планировать и делегировать работу с помощью задач, подзадач, папок, шаблонов, рабочих процессов и календарей. Это может быть реализовано посредством внедрения специального программного обеспечения (ProjectLibre или Spider Project) либо же самостоятельным построением высокоуровневого сетевого графика при помощи диаграммы Ганта. Одним из недостатков диаграммы Ганта является невозможность создания ресурсного планирования. Поэтому для сложных проектов, конечно, более предпочтительны специальные программы. Также в планировании могут помочь различные дашборды, которые визуально показывают текущую ситуацию или положение проекта.
2. Коммуникация и взаимодействие - во время осуществления проекта необходимо постоянно поддерживать коммуникацию с участниками. Электронная почта, мессенджеры или телефон подходят для решения каких-то операционных задач. Но, в целях проекта необходимо назначать регулярные совещания для встреч команды. Может быть несколько встреч – со всей командой, а также с сотрудниками по более узким направлениям.
3. Документооборот - с уровнем текущего развития облачных хранилищ процесс документооборота по проекту значительно упростился. Отпадает необходимость хранения документов на каких-то локальных дисках, доступ к которым зачастую ограничен. Документы могут быть размещены на облаке и каждый при необходимости будет иметь возможность внесения изменений. Также очень важно сохранять историю по проекту, со всеми изменениями, заметками с брифингов и совещаний.
4. Оценка - отслеживание и оценка производительности и роста показателей КРІ проекта с помощью управления ресурсами и отчетности крайне важно.

Необходимо регулярно обновлять статус по КРІ и делиться этим с все проектной командой [23].

1.2 Этапы и участники проекта

Управление проектами определяется как набор проверенных методов для предложения, планирования, реализации, управления и оценки проектов в сочетании с искусством управлять людьми. Это применение знаний, навыков, инструментов и методик к широкому спектру видов деятельности для удовлетворения определенных требований конкретного проекта.

Несмотря на то, что существует множество методов и инструментов управления проектами, существуют значительные различия в применении этих методов к разным проектам. Например, крупный, сложный, многолетний строительный проект сильно отличается от годового внедрения системы менеджмента качества ISO 9001 или трехмесячного проекта по совершенствованию процессов и модернизации оборудования [25].

Хотя основные принципы применимы во всех ситуациях, методология управления проектом должна быть масштабирована таким образом, чтобы соответствовать соотношению выгод и затрат для каждой ситуации. Менеджеры часто не используют инструменты и методы планирования проекта, соответствующие ожидаемым результатам проекта и имеющимся ресурсам.

Начинающие менеджеры проектов могут воспользоваться широким спектром учебных пособий по управлению проектами и других ресурсов, включая занятия и курсы, проводимые в колледжах, ассоциациях и при поддержке консультантов. Институт управления проектами предлагает сертификат специалиста по управлению проектами (PMP) тем, кто сдал строгий экзамен и продемонстрировал свое мастерство, планируя успешный проект и управляя им [26].

Жизненный цикл проекта состоит из четырех этапов.



Рисунок 1.1 – Модель жизненного цикла проекта

Этап 1: Инициация проекта

Эффективный способ заручиться поддержкой проекта или идеи - связать их с тем, что важно для человека или группы, к которым обращаются, и продемонстрировать, что менеджер открыто запрашивает их мнение. Поступая таким образом, они могут помочь сформировать концепцию.

Этап 2: Планирование проекта

Происходит внедрение идеи реализации проекта. Предполагая, что концепция проекта и осуществимость определены, происходит непосредственное определение сроков реализации данной идеи, распределение процессов на этапы, назначение исполнителей и ответственных лиц в проекте.

Этап 3: Реализация и отслеживание проекта

Проектная группа также может реализовать проект, возможно, с помощью дополнительного персонала. Пробная или тестовая реализация может быть использована для проверки дизайна проекта и результатов, чтобы определить, соответствуют ли они целям проекта [30].

Используя запланированные методы отчетности, команда внедрения осуществляет мониторинг проекта и сообщает о его статусе соответствующим заинтересованным сторонам на определенных этапах проекта. Промежуточные результаты также могут быть доведены до сведения заинтересованных сторон. Команда внедрения вносит любые исправления в курс и компромиссы, которые могут оказаться необходимыми, и они утверждаются.

Этап 4: Оценка и завершение проекта [28]

Команда внедрения официально закрывает проект, когда запланированные задачи будут выполнены.

Обычно оценки проводятся для определения:

- достигнутые цели по сравнению с запланированными;
- фактические задачи и запланированные события в сравнении с запланированными;
- используемые ресурсы в сравнении с запланированным использованием ресурсов;
- затраты в сравнении с бюджетом;
- достигнутые организационные результаты в сравнении с запланированными результатами; любые незапланированные результаты;
- эффективность команды по планированию проекта (необязательно);
- эффективность группы внедрения (необязательно);
- компиляция командой проектных документов, оценок и извлеченных уроков;

Затем проект официально закрывается. Участники получают признание за их вклад, и команда распускается.

Для некоторых проектов многие организации находят полезным проведение оценки результатов, достигнутых в результате реализации проекта, после его реализации. Это может произойти через несколько месяцев после завершения проекта.

В зависимости от требований к гибкости управления проектом выделяют три основных типа жизненных циклов проекта [31]:

1. Предикативные: основные параметры продукта проекта определяются на самых ранних стадиях; такие жизненные циклы характерны для строительных проектов, которые предполагают достаточно подробное описание объекта строительства в проектной документации до вступления в фазу реализации;
2. Итеративные: фазы (итерации) разработки и реализации проекта повторяются для уточнения его параметров; в логике итеративных жизненных циклов могут создаваться программные продукты, при производстве которых часто требуется уточнение содержания в

зависимости от изменившихся требований заказчика или условий реализации;

3. Адаптивные: итерации работы над проектом достаточно короткие (2–4 недели); в подобной гибкой логике могут развиваться творческие проекты, проекты из сферы информационных технологий – когда конечный продукт в значительной степени модифицируется под влиянием внешних и внутренних факторов среды.

Заинтересованные стороны проекта (*стейкхолдеры*) – физические лица или группы лиц, юридические лица и или компании и их объединения, а также органы власти всех уровней и/или их унитарные предприятия и организации, заинтересованные в осуществлении проекта, либо находящиеся под воздействием проекта. Заинтересованные стороны могут быть как непосредственно вовлечены в осуществление проекта, так и косвенно воздействовать на него, или, наоборот, осуществление проекта может влиять (позитивно или негативно) на их интересы [5].

Выделяют следующие основные виды стейкхолдеров:

Таблица 1.1 — Заинтересованные стороны проекта

менеджер (руководитель) проекта	человек, ответственный за управление проектом и результаты его осуществления
команда проекта	совокупность отдельных лиц и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение
команда управления проектом	специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта
постоянная организация (заказчик проекта)	предприятие или организация, внутри которой возник проект и в интересах которой он осуществляется. В отличие от временной организационной структуры проекта, головная организация является постоянной организацией
государство	выдвигают социальные, экологические, экономические и иные требования к проекту, независимо от степени заинтересованности в проекте
потребители конечного результата проекта	пользователи конечных услуг или покупатели конечной продукции проекта, за счет их потребления будут возмещаться средства, затраченные на проект

Продолжение таблицы 1.1

спонсор проекта	субъект, осуществляющий финансирование проекта (банк, инвестиционный фонд, организация, физическое лицо) и являющийся владельцем всего имущества проекта, приобретенного за счет его средств, до момента выплаты всей суммы по контракту
------------------------	--

1.3 Оценка экономической эффективности проекта

Процедуры экономического анализа проектов охватывают следующие этапы:

- оценка обоснования проекта;
- определение целей проекта;
- прогнозирование эффективного спроса на результаты проекта;
- выбор наименее затратного проекта для удовлетворения спроса или наиболее экономически эффективного способа достижения целей проекта;
- определение того, обеспечивают ли экономические выгоды адекватную отдачу от экономических затрат;
- оценка того, будут ли чистые выгоды проекта устойчивыми на протяжении всего срока реализации проекта;
- анализ чувствительности проектных решений и риски, связанные с проектом;
- перечисление неподдающихся количественной оценке эффектов проекта, которые могут повлиять на дизайн проекта и инвестиционное решение [33].

Не все проекты или их элементы приносят выгоды, которые можно измерить в денежном выражении. Экономический анализ проводится в постоянных ценах, то есть без учета влияния общей инфляции на затраты или выгоды, но с учетом прогнозируемых относительных изменений цен на ключевые товары.

Проектные предложения должны быть получены на основе секторального анализа будущих потребностей предложения. Следует оценить макроэкономическую среду и секторальную политику ее влияние на проект.

Анализ или прогноз спроса обеспечивает основу для оценки масштаба и экономических выгод проекта. Для повышения надежности оценок и оценки реакции спроса на изменения цен и рост доходов могут быть проведены маркетинговые исследования и опросы пользователей. Проектный спрос на входные данные и рыночный спрос на выходные данные или потребность в услуге являются рассматривается в контексте общего спроса и предложения на товар или услугу, чтобы определить, повлияет ли реализация проекта на общий спрос или предложение и, следовательно, на цены [27].

После определения объема проекта на основе спроса и других факторов проводится анализ с наименьшими затратами, чтобы определить наиболее экономически эффективный способ достижения целей проекта. Экономические затраты используются для оценки масштаба, местоположения, технологии и сроков альтернативных проектных решений. Поскольку спрос на продукцию, затраты на поставку взимая цена, как правило, взаимосвязаны, анализ с наименьшими затратами должен учитывать последствия любой неопределенности спроса.

Анализ экономической эффективности для определения средств достижения удельного увеличения показателей проекта с наименьшими затратами может быть применен там, где результаты определены количественно, но не оценены по достоинству. В некоторых случаях инвестиции в проекты являются частью более крупной сети. Инвестиции в проект должны быть проанализированы как часть расширения сети с наименьшими затратами для общих запланированных инвестиций.

Экономический анализ проектов основан на сравнении выгод и затрат в ситуации без проекта с тем, что произошло бы при реализации проекта. Ситуации как без проекта, так и с ним должны быть спроецированы. Определенные эффекты проекта не налагают затрат и не приносят выгоды в

рамках самого проекта и, следовательно, исключаются при анализе финансовых выгод и затрат. Однако внешние воздействия на потребителей или других производителей, такие как экологические издержки и выгоды, включаются в экономический анализ.

Результаты проекта необходимо разделить на две категории. Некоторые результаты проекта заменят другие результаты без проекта. Остальные результаты проекта увеличат общий объем поставок.

Результаты проекта, заменяющие внепроектные поставки, оцениваются с точки зрения экономии средств за счет отказа от приобретения этих альтернативных поставок. Результаты проекта, которые увеличивают общее предложение, оцениваются по готовности пользователей платить. Готовность платить должна учитывать любое снижение цены, вызванное дополнительными расходными материалами по проекту. Где результат проекта состоит из промежуточного товара, его стоимость также может быть оценена через чистую экономическую стоимость дополнительной производственной деятельности, полученной в результате проекта.

Аналогичным образом, некоторые материалы для проекта будут получены из дополнительных источников, а некоторые будут получены от других пользователей. В тех случаях, когда требования проекта приводят к увеличению производства сырья внутри страны, которое не может быть импортировано или экспортировано, сырье оценивается через дополнительные производственные затраты на его поставку. Там, где затраты конкурируют с другими видами использования, затраты оцениваются через готовность платить существующим пользователям для сохранения расходных материалов или проекту для их получения.

Чтобы иметь возможность сравнивать затраты и выгоды, товары, оцениваемые по международным ценам, и товары, оцениваемые по внутренним ценам, должны оцениваться с использованием одних и тех же цифр, то есть на одном и том же уровне цены в одной и той же валюте. Коэффициент теневого

обменного курса используется для переоценки затрат и выгод, оцениваемых по международным ценам, до уровня внутренних цен.

В качестве альтернативы, стандартный коэффициент пересчета используется для переоценки затрат и выгод, оцененных на уровне внутренних цен, до уровня мировых цен. Когда экономические затраты и выгоды оцениваются с использованием одних и тех же цифр, критерии проекта могут быть применены для выбора наилучшей альтернативы проекту и проверки его экономической целесообразности. При выборе между взаимоисключающими альтернативами для непосредственно производственных проектов выбирается альтернатива с наибольшей экономической чистой приведённой стоимостью по экономической ставке дисконтирования.

При выборе между альтернативами, в которых выгоды не оцениваются, выбирается альтернатива с наименьшей приведённой стоимостью затрат по экономической ставке дисконтирования [38].

Основными критериями приемлемости проекта являются ожидаемая чистая приведенная стоимость (NPV) и ожидаемая внутренняя экономическая норма прибыли (IRR) наилучшей альтернативы. Чтобы проект был приемлемым, IRR, как правило, должен превышать совокупную величину затрат на капитал (WACC). Также стоит отметить, что ставка дисконтирования, используемая при расчете NPV должна быть равной или превышать величину доходности по альтернативным проектам в регионе. К сожалению, данную ставку не всегда удастся получить, т.к. реализуемый проект может быть уникальным и для него нет альтернатив в регионе. В этом случае применяется подход по оценке максимально похожих и приближенных к данному проекту. Стоит отметить, что специалисты часто используют такой показатель как ENPV (экономическая чистая приведенная стоимость) и EIRR (экономическая внутренняя норма доходности), когда речь о высоко рискованных научно-технических инновационных проектах.

Основным критерием эффективности проекта считается величина NPV.

Чистая приведённая стоимость (NPV) показывает величину сверхнормативного дохода, получаемого предприятием в результате осуществления инвестиционного проекта [1].

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+d)^1} + \frac{CF_2}{(1+d)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+d)^n} - I_0 = \sum_{i=1}^T \frac{CF_i}{(1+d)^i} - I_0$$

Рисунок 1.2 – формула чистой приведенной стоимости

- CF – чистые денежные потоки через 1 год, 2 года, ...n;
- I – инвестиционные затраты;
- d – ставка дисконтирования;
- T – срок жизни проекта.

Анализ чувствительности проводится для выявления тех параметров, которые одновременно являются неопределёнными и для которых проектное решение, принятое через NPV или IRR, является чувствительным. Значения, показывающие изменение переменной, необходимое для перехода проектного решения от принятия к отказу от проекта, представлены для ключевых переменных и могут быть сопоставлены с результатами последующей оценки для аналогичных проектов. Для крупных проектов и тех, которые близки к предельному уровню, количественный анализ рисков рекомендуется учитывать различные диапазоны для ключевых переменных и вероятность их одновременного возникновения.

Анализ чувствительности и рисков должен привести к улучшению дизайна проекта с указанием мер по смягчению основных источников неопределённости. Проект является устойчивым, если его чистые выгоды сохраняются на протяжении всего срока его службы на уровне, достаточном для соответствия критериям экономической жизнеспособности [38].

Устойчивость повышается там, где внешние воздействия на окружающую среду отражаются в ценах, с которыми сталкивается эксплуатирующее

агентство. Экономические выгоды также зависят от финансовой и институциональной устойчивости.

Анализ устойчивости проектов включает финансовый анализ по постоянным рыночным ценам для основных участников проекта, чтобы обеспечить достаточный стимул для производителей и достаточные средства для инвестиций. Это включает в себя анализ возможностей самофинансирования организации, осуществляющей проект, с помощью цен или сборов с пользователей. Любая компания стремится свести к минимуму финансовые субсидии, которые не могут быть оправданы соображениями экономической эффективности, хотя могут иметь место исключения при предоставлении основных продуктов питания, базовой воды, первичной медико-санитарной помощи и базовое образование.

В тех случаях, когда товары или услуги предоставляются непосредственно за счет расходов государственного бюджета, следует провести оценку финансового воздействия проекта в процессе реализации и эксплуатации. Следует определить основных бенефициаров проекта и степень, в которой они получают выгоду.

Выгоды от проекта будут начисляться непосредственно бенефициарам за счет результатов проекта или в виде внешних выгод от предоставления общественных благ. В тех случаях, когда предполагается, что результаты проекта принесут пользу целевой группе, следует оценить долю чистых выгод, получаемых этой группой.

2. Анализ деятельности компании ООО «Краевое содействие предпринимательству»

2.1 Общая характеристика деятельности компании

Компания ООО «Краевое содействие предпринимательству» (Далее ООО «КСП») была зарегистрирована 16 сентября 2020 года. Единственным учредителем и генеральным директором является Мащенко Марина Артуровна.

Организационно-правовая форма компании — общество с ограниченной ответственностью.

Компании были присвоены ОГРН 1202400021240, ИНН 2464153593.

Юридический адрес: 660064, Красноярский край, город Красноярск, ул. Академика Вавилова, д. 2Ж, офис 4-021.

Контактная информация: тел. 8 (933) 333-80-61, ksp_info@mail.ru

Основной вид деятельности: «Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления» (Код ОКВЭД 70.22).

ООО «КСП» оказывает услуги по открытию и закрытию юридических лиц с различной формой ответственности, полностью сопровождает клиентов на всех этапах данной процедуры, помогает правильно подобрать систему налогообложения, правильно собрать пакет документов, подготовить ЭЦП. Помимо этого, компания предлагает помощь в получении кредита и банковский гарантий для бизнеса на выгодных условиях. Так как организация имеет партнерские отношения со многими банками, то процесс получения денежных средств для развития бизнеса становится проще для клиентов компании.

Уставный капитал компании составляет 10 000 рублей.

2.2 Анализ внешней среды организации

Внешняя среда организации состоит из микросреды и макросреды, соответственно, внешний анализ (исследование внешней среды компании) будем проводить по факторам, из которых эти среды состоят. Первоначально проведем анализ макросреды компании по 4 факторам: экономический, политический,

технологический, социокультурный [13].

Экономический

Одним из важных показателей в данном факторе является уровень инфляции, так как она оказывает сильное влияние на экономику и все виды финансовых инструментов.

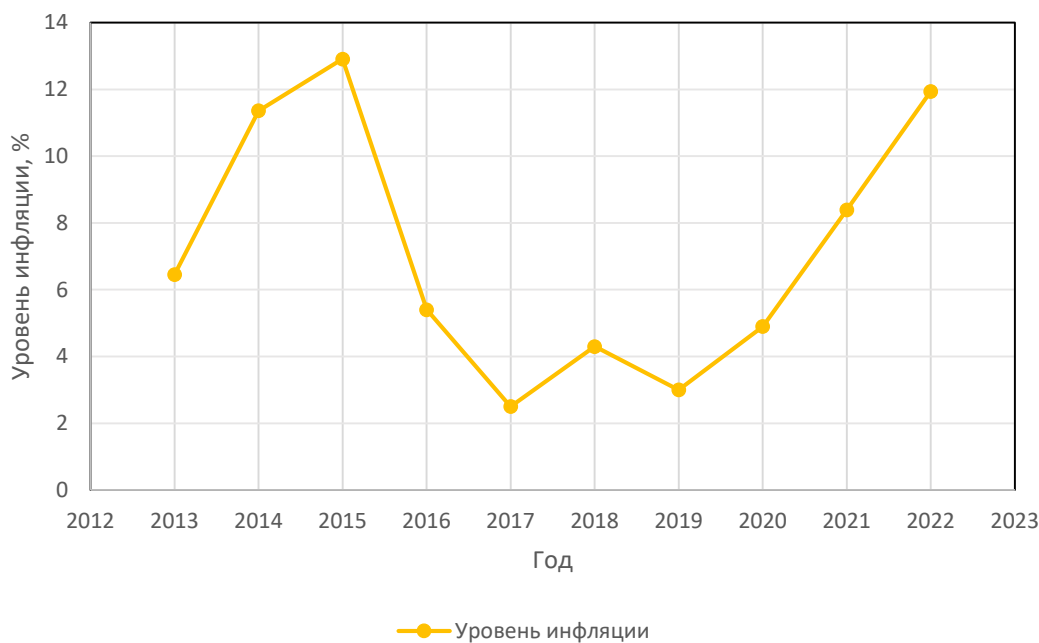


Рисунок 2.2.1 — Динамика уровня инфляции в России 2012-2022 гг.

На рисунке видно, что с 2019 года уровень инфляции значительно вырос. К 2022 году данный показатель достиг значения 11,94%, что на 3,55% выше, чем в 2021 году. На текущий период времени данная отметка достигла 11,76%. Тенденция на рост легко прослеживается. Рост инфляции представляет собой опасность для бизнеса, экономики и государства в целом. Влияние на деятельность исследуемой компании двоякое: с одной стороны, уменьшается количество потенциальных клиентов, имеющих желание открыть собственное дело, так как увеличиваются расходы на содержание бизнеса и не каждый может финансово себе это позволить, а выдача кредитов усложняется; с другой стороны, с ростом инфляции реальные доходы предприятий снижаются за счет увеличения расходов компании, в такой ситуации более «слабые» компании принимают решение о закрытии бизнеса, что может увеличить поток клиентов, которым необходима помощь в юридически и финансово грамотном закрытии

(ликвидации) компании.

Рассмотрим рост количества юридических лиц и ИП в России за 2020-2022 гг.

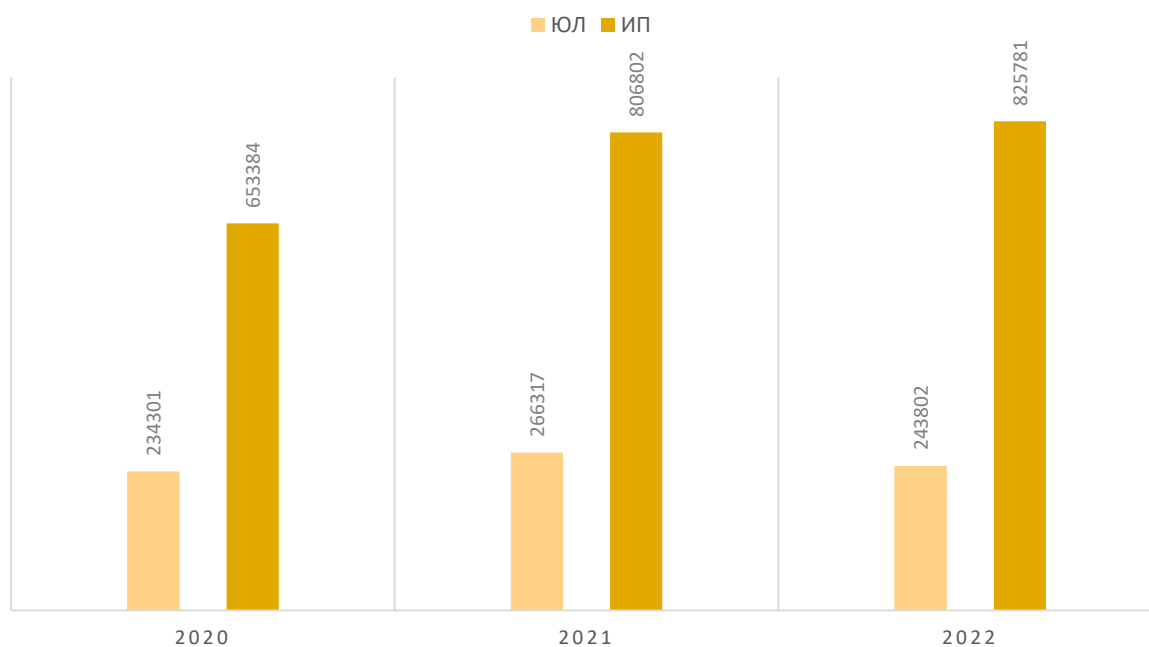


Рисунок 2.2.2 — Динамика регистрации ЮЛ и ИП в России за 2020-2022гг.

Наблюдается тенденция роста по количеству зарегистрированных юридических лиц и индивидуальных предпринимателей относительно 2020 года — на 20,9% за 2021 и на 20,4% за 2022 годы.

Ниже рассмотрим динамику по ликвидации предприятий с теми же формами ответственности.

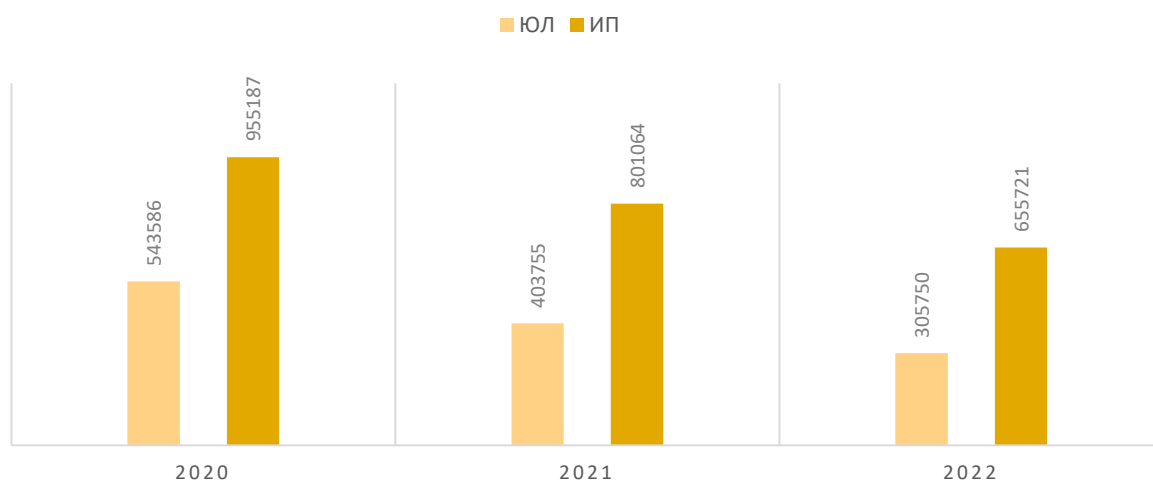


Рисунок 2.2.3 — динамика ликвидации ЮЛ и ИП в России за 2020-2022гг.

Стоит отметить положительную динамику относительно 2020 года: количество ликвидированных организаций снижается с каждым годом, особенно снижается количество ликвидированных индивидуальных предпринимателей.

Из вышеуказанных данных мы наблюдаем рост предпринимательской деятельности за последние 3 года — компаний открывается больше, чем закрывается. Количество зарегистрированных ИП превышает количество ЮЛ в то время, как ликвидация компаний последние годы была обоснована переходом ЮЛ в категорию индивидуальных предпринимателей и самозанятых — компании переходили и переходят на альтернативные форматы с целью адаптации под «ковидные» ограничения и санкции.

Такая статистика говорит нам о том, что тенденция потери компаний на рынке будет снижаться, что, по сути, хорошо для нашей компании: несмотря на то, что снизится спрос на услугу по сопровождению закрытия юридических лиц, в обмен на это мы получим большую базу потенциальных и реальных клиентов, желающих получить помощь в открытии юридического лица и финансовой помощи для развития бизнеса, что, с точки зрения коммерции, для нас более выгодно, так как данная услуга способна принести больше прибыли.

Политические

Имеющаяся политическая ситуация в стране безусловно влияет на работу организации. Но влияние оказывается, как отрицательным, с одной стороны, так и положительным, с другой [7].

Рассмотрим внешнеполитическую ситуацию. В феврале 2022 года началась специальная военная операция на территории Украины, в последствии чего многие западные страны категорично высказались о России и выразили свое несогласие наложением различных санкций на наше государство. Сильный удар санкций пришелся на банковскую систему страны. Под антироссийские санкции попал чуть ли не каждый банк РФ, из наиболее крупных и распространенных ПАО «Сбербанк», АО «Альфа-Банк», ПАО Банк «ВТБ», ПАО «Совкомбанк», АО «Газпромбанк» и пр. Блокирующие санкции США запретили всем гражданам своей страны вести дела с банками, попавшими в список санкций и завершить с

ними всякие экономические отношения. В связи с этим тема кредитования в России стала проблемной процедурой не только для физических, но и для юридических лиц. После введения санкций банки резко приостановили этот процесс в связи с ростом ключевой ставки ЦБ до 20% в целях уравнивания валютного курса, что значительно сказалось на прибыли этих компаний. В дальнейшем банки стали предлагать бизнесу кредитование по ставке 22-25%, тем самым ужесточив процедуру и требования к заемщикам относительно кредитной истории, финансовых гарантий возврата средств и существенно понизив оценку предлагаемых залогов. Логично, что многие либо не могли себе позволить настолько дорогие займы, либо получали отказы из-за несоответствия завышенным требованиям.

Программы государственной поддержки малого и среднего бизнеса. В 2018 году в России были приняты проекты федерального масштаба. Они успешно реализуются с 2019 года, но на государственном уровне, они нацелены на комплексное развитие общества и обеспечение высоких стандартов жизни для граждан страны. Одним из крупнейших стал Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». В данном проекте собрано огромное количество мер государственной поддержки, которыми предприниматели могут воспользоваться, подав заявку на соответствующий цифровой платформе. Спектр услуг очень обширный, вот некоторые из них:

- программа продвижения предпринимателей от Ozon и Минэкономразвития России;
- субсидии за трудоустройство молодежи;
- гранты для молодых предпринимателей;
- мораторий на проверки предприятий и предпринимателей до конца 2023 года;
- поручительство по льготному кредиту;
- программы бесплатного переобучения;
- расширение доступа к социальным контрактам.

О последнем поговорим подробней. Социальный контракт — мера поддержки от государства на развитие своего дела на основании соглашения между органом социальной защиты и гражданином (Постановление Правительства РФ от 31.12.2020 №2394.)

С 1 июля 2022 года, согласно Постановлению Правительства от 29.06.2022 №1160, сумма единовременной выплаты стала составлять 350 000 рублей. Данную сумму можно потратить на приобретение оборудования, создание и оснащение дополнительных рабочих мест, аренду помещения, оплату государственной пошлины за регистрацию ИП. За 2022 год было открыто более 90 000 реальных работающих предприятий благодаря данной мере поддержки от государства.

Технологические

Технологическая среда влияет на теорию и практику в области маркетинга, дает возможность внедрять и активно использовать современные методы продвижения и предоставления услуг. Новые разработки в области рекламы позволяют продвигать компанию и расширять клиентскую базу, не прибегая к физическим вариантам рекламы (баннеры, флаеры, печатные издания) [35].

В то же время, научно-технологический процесс проявляется и в сфере оказания государственных и муниципальных услуг. Сейчас провести различные операции со своими документами, открыть счет, подписать и направить какое-либо заявление, прикрепить налоговую отчетность можно с помощью телефона. Вот и открыть ИП сейчас можно через государственный портал, заполнив и прикрепив необходимые документы, что позволяет избежать всеми нелюбимой «бюрократии» и посетить специальные учреждения, например, налоговую максимум 1-2 раза. Это может оказывать негативное влияние на деятельность компании, т.к. людям предоставляется возможность сделать все самим и приложить минимум усилий, при этом, сэкономив свои деньги.

Социокультурный

В последние годы люди стали активно задумываться и воплощать в жизнь идею реализации себя как самостоятельного предпринимателя. Многие устали работать в найме, либо не устраивает нынешний уровень дохода. Всем хочется

повысить уровень жизни, но это не представляется для них возможным в имеющихся условиях. Поэтому люди открывают собственное дело, чтобы иметь возможность улучшить качество жизни, для них это возможность стать независимыми. Но недостаток знаний в области государственного регулирования деятельности компаний сказывается на их желаниях негативным образом, именно поэтому многие люди обращаются за помощью в юридическом сопровождении бизнеса к опытным специалистам [29].

Далее перейдем к изучению влияния факторов микросреды: потребители, поставщики, рынок труда и конкуренты.

Потребители

Основными потребителями ООО «КСП» являются физические лица в части оказания услуг по открытию ИП. Так же, в круг потребителей входят действующие ИП и ООО, которые обращаются в компанию за помощью в оформлении налоговых, бухгалтерских и юридических документов, либо в получении кредита и банковских гарантий.

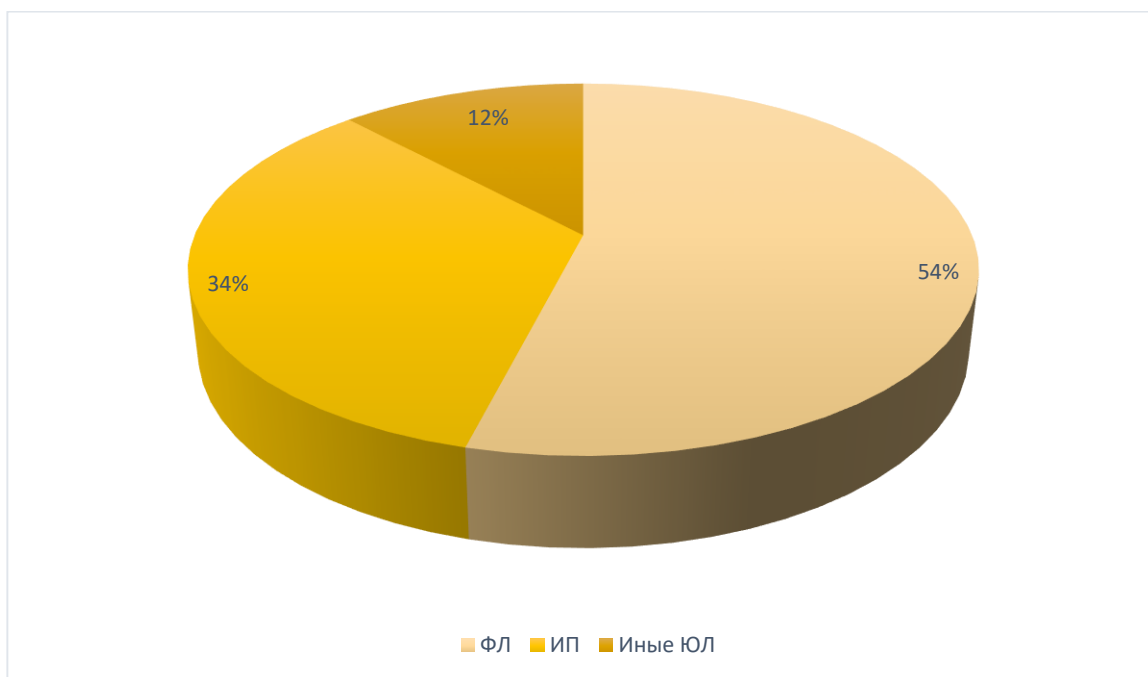


Рисунок 2.2.4 – структура потребителей услуг компании

На рисунке мы видим, что основным потребителем компании являются непосредственно люди, они составляют 64% общего круга, на долю ИП

приходится 34%, иные организационно-правовые формы составляют 12% от общего числа потребителей.

Уровень удовлетворенности находится на хорошем уровне. По данным «2ГИС» рейтинг компании сейчас достигает 4,9 баллов из 5 возможных. Оценку 5 поставили 89% пользователей, в 4 балла оценили 7% потребителей, и только 4% поставили оценку в 3 балла. Пользователи комментируют, что снизили оценку за длительность процесса: долгое ожидание менеджера, не всегда оперативная реакция на запрос. Оценок в 2 или 1 балл не оставил никто из пользователей сервиса. Эта информация дает нам понять, что стоит улучшить сервис в организации.

На следующем рисунке мы рассмотрим, как менялось количество потребителей компании за время ее существования, то есть с 2020 года. Динамику будем рассматривать на физических лицах, так как это основной потребитель нашей компании и в дальнейшем анализе мы будем рассматривать именно этот сектор потребителей.

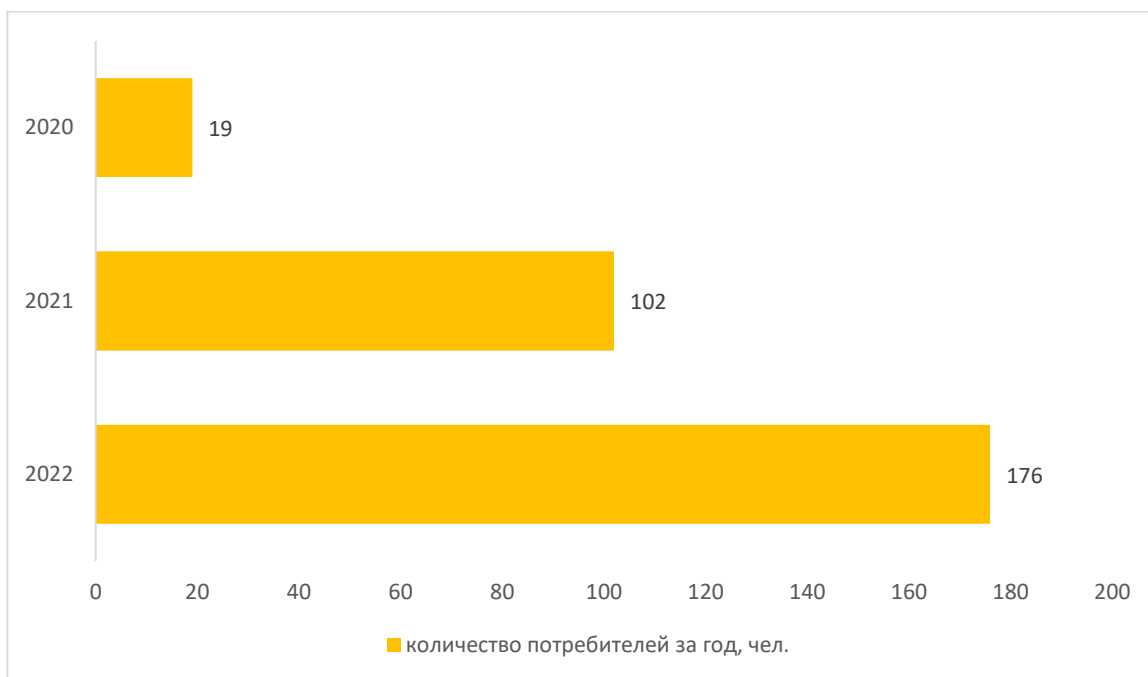


Рисунок 2.2.5 – динамика количества потребителей компании за 2020-2022 гг.

Малое количество обращений среди физических лиц обусловлено тем, что в 2020 году компания активно вела свою деятельность буквально 1 квартал, так

как организация была зарегистрирована 16 сентября 2020 года. В остальном же, мы видим, что количество потребителей увеличивалось с каждым годом и прирост потребителей в 2022 году составил 72%, в сравнении с 2021 годом.

Поставщики

Так как основной услугой компании является оказание помощи в оформлении юридического лица, открытии счетов и получении кредита, то поставщиками для ООО «КСП» должны являться непосредственно банки. Но, складывается сложная ситуация, ведь принято считать, что поставщики – это организации, которые предоставляют нам какой-либо продукт и мы, как потребители данного продукта, должны его оплачивать. Здесь же все немного иначе: банки сами платят нам за привлечение в их компанию нового клиента на расчетное обслуживание, но назвать клиентами банки тоже нельзя, так как они не дают нам никаких заявок или запросов на то, чтобы мы привели им некое количество клиентов. Поэтому, принято считать банки в данной ситуации поставщиками-партнерами. Они предоставляют нашим клиентам возможность обслуживать свое юридическое лицо в их компании на наиболее выгодных условиях, получая взамен новых клиентов. Вся эта процедура проходит в рамках партнерского соглашения между нашей компанией и банком, согласно которому, мы получаем определенное денежное вознаграждение за предоставление новых клиентов.

Основными партнерами компании являются:

- ПАО Банк «ВТБ»;
- ПАО «Сбербанк»;
- ПАО «Совкомбанк»;
- АО «Газпромбанк»;
- АО «Райффайзенбанк»;
- ПАО Банк «Финансовая Корпорация Открытие» и др.

Конкуренты

Конкуренция – неотъемлемая часть любого рынка или бизнеса. Для нашей организации основными конкурентами будут являться все компании, которые

предоставляют услуги по консультированию и сопровождению бизнеса в юридической, бухгалтерской и финансовой сферах. Более сильную конкуренцию, соответственно, будут составлять те компании, которые находятся в том же регионе пребывания, что и ООО «КСП» [27].

Чтобы понять, какую позицию среди своих конкурентов занимает наша организация, проведем анализ нескольких аналогичных компаний на рынке Красноярского края за 2021 год. Данные сформируем в таблицу.

Таблица 2.2.1 – сравнение финансовых результатов конкурентов за 2021 г.

Показатели в тыс. руб.	ООО "КРАС СНАБ"	ООО "ПРОД ВИЖЕНИЕ"	ИП "СИБИРЬ ЛЕСЦЕНТР"	КА "КРЕПОСТЬ"	ООО "АЛЬФА-ФИНАНС"	ООО "КСП"
Выручка	4 441	2 073	1904	5503	3624	2621
Себестоимость	2289	981	1051	1676	2072	1705
Налог	266	124	114	330	217	100
Прибыль	1 885	968	739	3497	1335	816
Рентабельность, %	42,4%	46,7%	38,8%	63,5%	36,8%	31,1%

Как видно из таблицы, показатели компании по выручке, чистая прибыль и рентабельность находятся на последнем месте среди представленных компаний. Возможно, это вызвано тем, что, в отличие от нашей компании, все эти фирмы на начало 2021 года активно вели деятельность на протяжении 2-3 лет, имели наработанную базу клиентов и опыт в работе по данному направлению. В то время, как компания ООО «КСП» на начало 2021 года существовала всего 3 месяца и только вступила в «игру». Но, нельзя полностью ссылаться на это предположение, так как, в любом случае, мы видим, что уровень конкуренции действительно высокий и все компании ведут борьбу за увеличение своей доли рынка.

Рынок труда

Потребность в хороших «продажниках» и юристах в данной сфере деятельности есть всегда, консалтинг привлекает большое число сотрудников из других сфер, поэтому здесь может работать множество людей без специальных знаний, но имеющих опыт работы с людьми. Привлекательность труда в консалтинге обусловлена более высокой заработной платой по сравнению с другими отраслями, отсутствие «потолка» в суммах премий и стабильным окладом. Потребность в рабочих профессиях в консалтинге имеет свою специфику, обусловленную тем, что выявляется тенденция спроса на молодых работников, имеющих высокие амбиции и более активные в общении с людьми, умеющие найти подход и желающие зарабатывать и приносить деньги компании.

Сотрудники фирмы — это заместитель директора, менеджеры по продажам, юристы, офис – менеджер и бухгалтер. В связи с профицитом специалистов всех уровней, требования к кандидатам завышены. Приглашение на собеседование получает один из десяти направивших резюме. Личные качества кандидата (приятная внешность, умение произвести первое впечатление, навыки продажи и общения) зачастую "перевешивают" пункты соответствия формальным требованиям (диплом, сертификаты о повышении квалификации и пр.).

2.3 Анализ внутренней среды организации ООО «КСП»

Анализ внутренней среды будем проводить на основе следующих факторов: организационная структура, персонал, маркетинг и финансовые показатели компании.

Организационная структура

Ниже рассмотрим организационную структуру компании ООО «КСП»

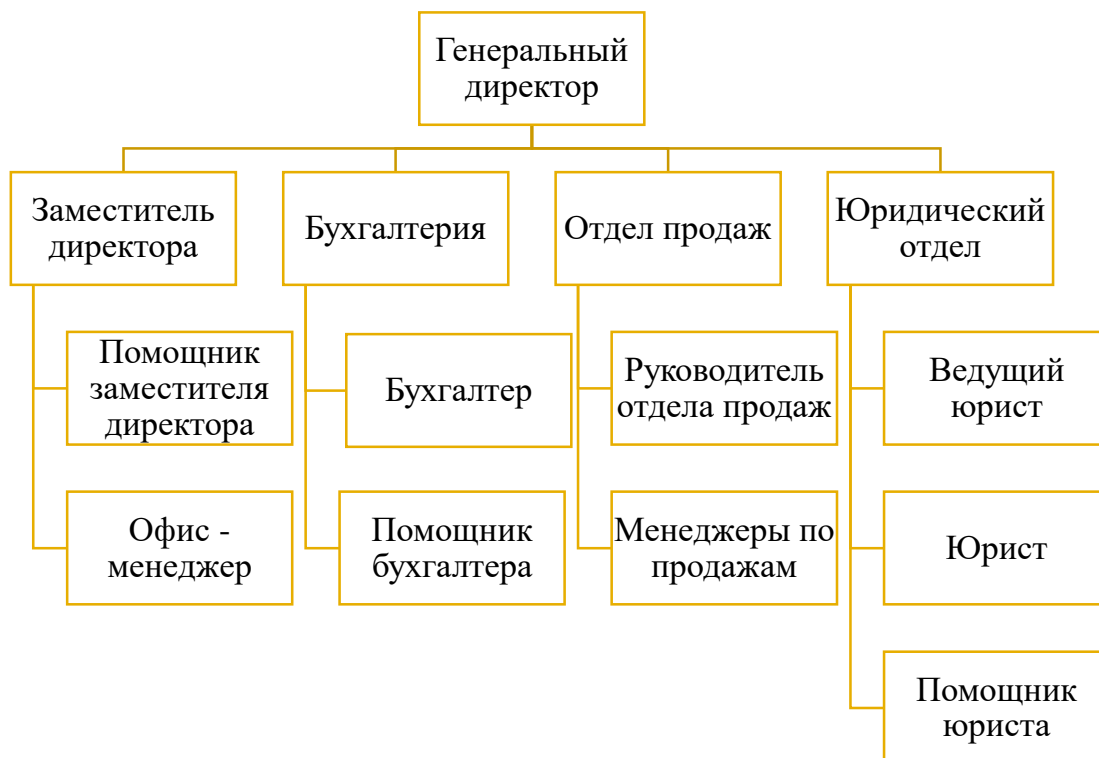


Рисунок 2.3.1 – структура компании ООО «КСП»

Компания имеет линейно-функциональную структуру. Генеральный директор является высшим органом управления организации, но не единоличным. Вместе с заместителем директора они обладают правом рассмотрения и решения таких вопросов, как: определение направления и стратегии развития работы компании, определение и изменение организационной структуры, ротация персонала, утверждение итоговых счетов.

Учредительным документом организации является устав.

Генеральный директор взаимодействует как через своего заместителя, так и напрямую со всеми отделами и звеньями своей организации и считает каждого из них равными по значимости и объему внимания, которое он им уделяет.

Отдел продаж – один из важнейших отделов в компании, так как весь поток клиентов идет именно оттуда. В данном отделе мне и довелось проходить свою практику в качестве помощника ведущего менеджера. В отделе имеется один ведущий менеджер, который руководит сразу тремя условными сегментами, на которые разделена вся команда менеджеров данного отдела. Направления их

работы немного отличаются. Одна команда занимается привлечением физических лиц в качестве потенциальных клиентов; вторая занимается заключением деловых отношений с различными банками, которые проводят открытие расчетных счетов для ИП и ООО, которые были открыты с помощью ООО «КСП»; третья группа менеджеров привлекает и сопровождает клиентов – юридических лиц на этапе оформления кредита для бизнеса и других банковских гарантий.

Юридический отдел состоит из ведущего юриста, юриста компании и его помощника. Задачей юриста и его помощника является составление и проверка различных договоров на подписание с клиентами компании. Они тщательно разрабатывают и подстраивают каждый пункт договора для клиентов, чтобы будущая сделка прошла быстро и комфортно с максимальной выгодой для каждой стороны. Ведущий менеджер проводит финальную проверку договора, вносит необходимые корректировки для доработки и согласовывает договор с генеральным директором для подписания.

Бухгалтерия отвечает за прием платежей и ведение счетов компании. Работа с дебиторской задолженностью, подготовка итоговых отчетов. Также учет рабочего времени сотрудников и расчет и начисление заработной платы.

Офис – менеджер – это последнее, но не по значимости, звено в организационной структуре компании. Он находится в прямом подчинении у заместителя директора. На нем очень большой список задач и очень высокая степень ответственности. Его работа заключается в приеме входящих звонков, первоначальная встреча клиентов и его сопровождение до необходимого отдела. Передача отчетов, договоров и других важных документов генеральному директору. Также в его обязанности входит организация комфортных условий труда для компании: контроль за клининговой службой, пополнение запасов кофе чая и прочих продуктов для зоны отдыха, контроль и оплата коммунальных счетов [17].

Финансовая деятельность

Проведем анализ финансовой деятельности компании ООО «Краевое содействие предпринимательству».

Анализ финансового строится на анализе отчета о финансовых результатах, а также анализе различных коэффициентов, полученных на базе указанных выше отчетов.

В целях оценки финансового состояния организации ООО «Краевое содействие предпринимательству», проанализируем основные финансовые показатели компании на основе их налоговой отчетности за 2020-2022 гг. [12].

Показатели отразим в таблице в тыс.руб.

Таблица 2.3.1 – финансовые показатели компании ООО «КСП» за 2020-2022гг.

Наименование показателя	2020 год	2021 год	2022 год
Выручка	247	2621	3137
Расходы по обычной деятельности	81	1663	1350
Проценты к уплате	-	-	-
Прочие доходы	-	-	-
Прочие расходы	8	42	53
Налоги и прибыль (доходы)	8	100	127
Чистая прибыль (убыток)	150	816	1607

Далее рассмотрим в динамике выручку, чистую прибыль и рентабельность в выбранном периоде.

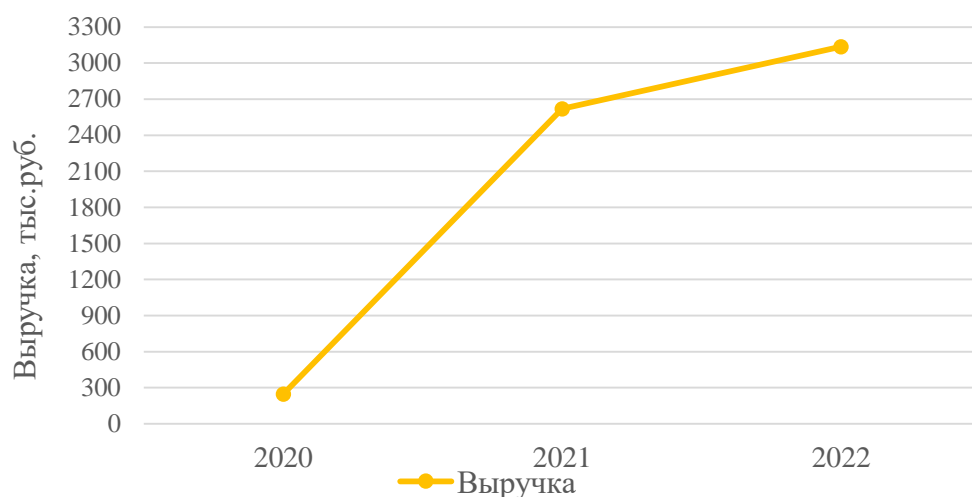


Рисунок 2.3.2 – динамика выручки 2020-2022гг.

Исходя из данных, представленных, на рисунке, мы видим, что за 2021 год случился резкий скачок суммы выручки, в сравнении с 2020 годом. За 2020 год же выручка была наименьшей, всего 247 тысяч рублей. Это обусловлено тем, что компания открылась конце 3 квартала 2020 года и только начала вести свою деятельность. В дальнейшем же, динамика уже не показывает таких резких скачков, но не оставляет тенденцию роста, за 2022 год выручка компании выросла на 516 тысяч рублей, относительно предыдущего года.

Теперь рассмотрим данные по чистой прибыли за тот же период.

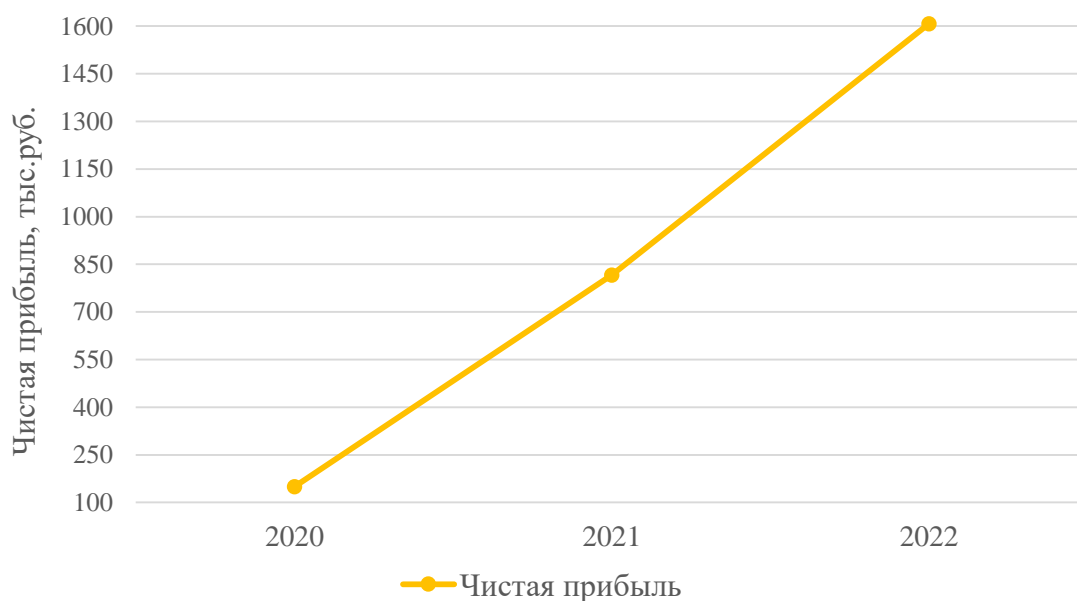


Рисунок 2.3.3 – Динамика чистой прибыли за 2020-2022гг.

С самого начала деятельности компании по до конца исследуемого периода наблюдается стабильный рост прибыли. Рассматривать 2020 год все так же нет необходимости по причине, которую мы описали выше. Если же сравнивать следующие 2 года, то прибыль за 2022 год увеличилась практически вдвое, относительно 2021 года, что логично в связи с ростом числа ИП и ЮЛ за эти годы, которые мы описывали ранее: больше организаций – больше клиентов.

Посмотрим, что скажут нам данные о рентабельности компании.

Рентабельность продаж — один из основных финансовых показателей для оценки эффективности работы компании. Коэффициент показывает отношение прибыли от продаж к выручке за определённый период без учёта акцизов и НДС. Рост показателя говорит о том, что компания работает эффективнее, чем раньше. Соответственно, рентабельность продаж нашей компании может рассчитываться по формуле: $\text{Чистая рентабельность продаж} = \text{Чистая прибыль} / \text{Выручка}$. Данные сведём в таблицу.

Таблица 2.3.2 – расчет рентабельности продаж компании за 2020-2022гг.

Финансовые показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Выручка тыс.руб/год	247	2621	3137
Чистая прибыль тыс.руб./год	150	816	1607
Рентабельность продаж	60,73%	31,13%	51,23%

Далее рассмотрим рентабельность в динамике за этот период.

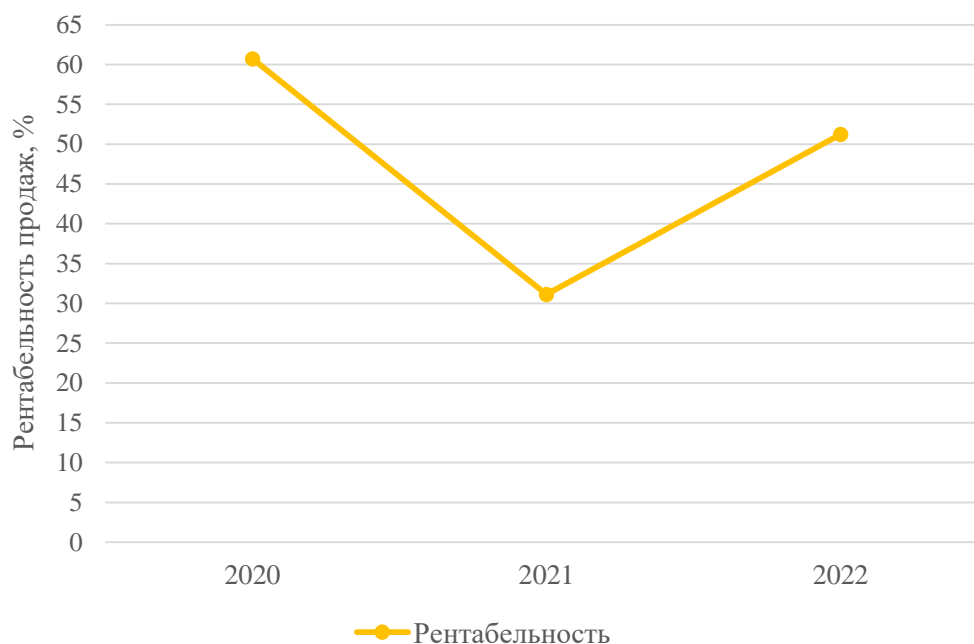


Рисунок 2.3.4 – динамика рентабельности продаж 2020-2022гг.

Самый высокий уровень рентабельности наблюдался в 2020 году, несмотря на самую низкую выручку и прибыль. Это обусловлено тем, что на начальной стадии деятельности компании им удалось провести достаточное количество сделок на хорошие суммы при относительно небольших затратах за исследуемый год. В 2021 году ситуация выглядит таким образом, что рентабельность компании снизилась почти вдвое. Думаю, это связано с увеличением затрат на деятельность фирмы: компания переехала в новый комфортный офис с более высокой арендной платой, увеличила штат работников, провела обучение для сотрудников, повысила оклады и мотивационную составляющую, были расходы на продвижение. Уже в 2022 году рентабельность показала тенденцию к росту и возросла практически на 20%. Мероприятия, на которые были затрачены средства в 2021 году (продвижение, обучение сотрудников) дали свой результат в виде притока клиентов, увеличения количества сделок, при этом, в 2022 году уже не было необходимости в высоких затратах, средства уходили в основном на заработную плату и обеспечение деятельности компании.

Таким образом, по итогам проведенного анализа финансовых показателей компании ООО «Кравеео содействие предпринимательству», можно сделать вывод о том, что компания имеет достаточно устойчивое финансовое положение и увеличивает свои результаты в положительную сторону на ежегодной основе [31].

Маркетинг

Проанализируем маркетинговые инструменты компании ООО «КСП» на основе четырех компонентов комплекса маркетинга (4P): *product* – продукт, *price* - цена, *place* - распределение, *promotion* – продвижение [27].

1. Продукт

Компания ООО «КСП» предоставляет консультативные услуги по вопросам коммерческой деятельности и управления, а также оказывает помощь в оформлении юридических лиц с различными организационно-правовыми формами и получении кредита на развитие бизнеса и иных банковских гарантий. Перечень услуг достаточно небольшой, рассмотрим его в таблице.

Таблица 2.3.3 – Перечень услуг компании ООО «КСП»

Сегмент	Вид услуги
Для физических лиц	Консультация по вопросам регистрации юридического лица
	Подготовка документов для регистрации юридического лица
	Регистрация юридического лица «под ключ»
Для юридических лиц	Консультация по вопросам ликвидации юридического лица
	Подготовка документов для ликвидации юридического лица
	Ликвидация юридического лица «под ключ»
	Оказание помощи в получении кредита и банковский гарантий

Мы видим, что у компании есть 2 группы потребителей, на каждую из которой у них имеется 3 вида услуги, схожих между собой по форме и содержанию.

2. Цена

У компании имеется четкий прайс-лист на оказываемые услуги, приведем их в таблице.

Таблица 2.3.4 – Перечень цен на услуги компании

Сегмент	Вид услуги	Стоимость
Для физических лиц	Консультация по вопросам регистрации юридического лица	1000 руб./ усл.
	Подготовка документов для регистрации юридического лица	2500 руб./ усл.
	Регистрация юридического лица «под ключ»	7000 руб./усл
Для юридических лиц	Консультация по вопросам ликвидации юридического лица	1000 руб./ усл.
	Подготовка документов для ликвидации юридического лица	3500 руб./ усл.
	Ликвидация юридического лица «под ключ»	8000 руб./усл
	Оказание помощи в получении кредита и банковский гарантий	5000 руб/усл.

Ценообразование в компании складывается из расчета «расходы плюс прибыль». Цена для юридических лиц выше в связи с тем, что работа по ликвидации ЮЛ более трудоемкая и задействует больше ресурсов. Оказание помощи в получении кредита заключается в помощи с подбором банков и сбором документов, поэтому не такая высокая стоимость услуги, так как мы не проводим полное сопровождение получения кредита.

Стоит отметить, что такие суммы прибыли компании при не таком большом количестве сделок и довольно низкими ценами происходит за счет услуги «Регистрация юридического лица «под ключ». В этой услуге нам платит не только клиент-физическое лицо, но и банки-партнеры за предоставление нового ЮЛ на банковское обслуживание.

3. Распределение

Так как организация оказывает продает услуги, а не товары, то сложно говорить о распределении, так как услуга передается непосредственно от

продавца покупателю, без всяких посредников. Местом распределения услуги логичнее всего считать офис компании в г. Красноярск, помимо этого, распределение услуги происходит посредством электронной почты и телефонии.

4. Продвижение

Продвижение услуг компании проходит непосредственно в офисе, во время общения менеджеров компании с потенциальными и действующими клиентами. Данный способ является достаточно эффективным, так как именно в нем происходит самый большой отклик на предложение услуг компании. Также компания использует e-mail и смс рассылки об акциях, для большей вовлеченности также еженедельно рассылаются интересные статьи, новости в сфере бизнеса с комментариями от специалистов нашей компании. Также компания ведет группу в социальной сети Вконтакте и имеет свои карточки в «2ГИС», «Яндекс.Картах».

Одним из последних методов продвижения стал онлайн опрос для потребителей, с целью выявить их отношение и уровень лояльности к компании, а также определить новый вектор развития компании. Карта опроса отражена в приложении А.

Результаты опроса приведем ниже.

Первый вопрос: «Откуда вы узнали о компании ООО «Краевое содействие предпринимательству?» Результат на рисунке 2.3.5:

- Поисковые системы
- Социальная сеть Вконтакте
- От друзей/знакомых/коллег
- 2ГИС
- Яндекс.Карты

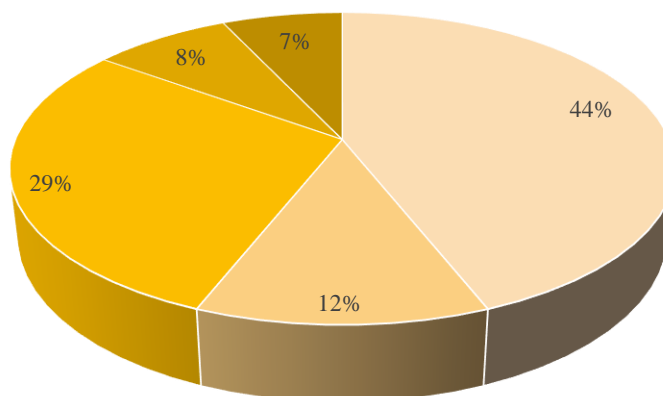


Рисунок 2.3.5 – Ответ на вопрос: «Откуда вы узнали о компании ООО «Краевое содействие предпринимательству?»»

Как мы видим, большинство потребителей узнали об организации ООО «КСП» посредством самостоятельного поиска в интернете.

Второй вопрос: «В целом, насколько вы удовлетворены или недовольны нашей компанией?» Результат на рисунке 2.3.6:

- Очень доволен
- Несколько удовлетворен
- Несколько не удовлетворен
- Недоволен

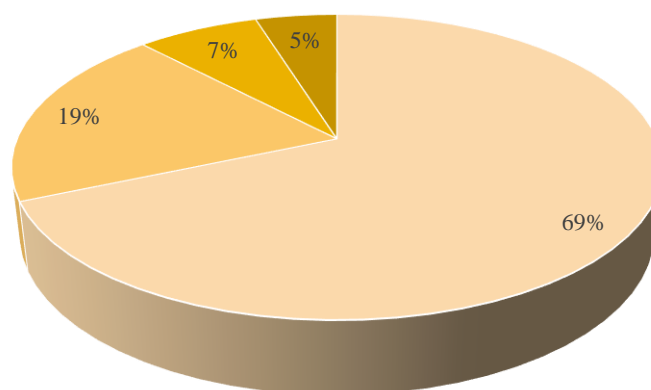


Рисунок 2.3.6 – Ответ на вопрос: «В целом, насколько вы удовлетворены или недовольны качеством предоставленной услуги?»»

Исходя из ответов, можно сделать вывод, что лояльность клиентов находится на высоком уровне и подавляющее большинство остались довольным качеством услуг компании.

Третий вопрос «Как бы вы оценили соотношение цены и качества продукта?» Результат на рисунке 2.3.7:

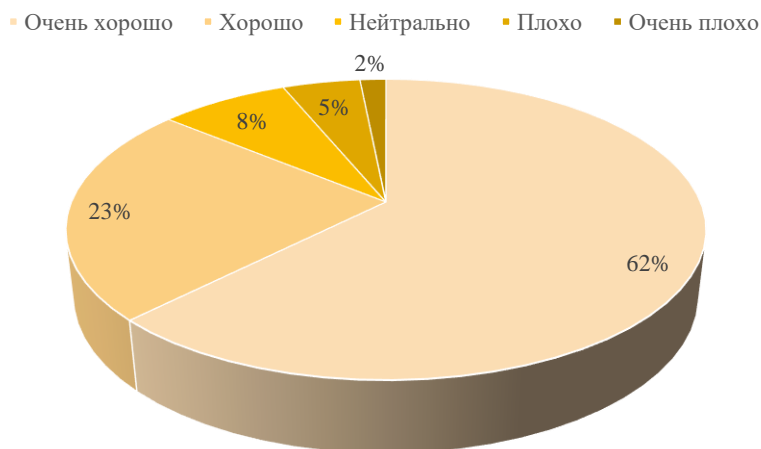


Рисунок 2.3.7 – Ответ на вопрос: «Как бы вы оценили соотношение цены и качества продукта?»

Соотношение цена – качество устраивает большинство потребителей, что говорит о конкурентноспособных ценах компании среди конкурентов.

Четвертый вопрос: «Какова вероятность, что вы вновь обратитесь к нам за услугами по вопросам ведения бизнеса?» Результат на рисунке 2.3.8:

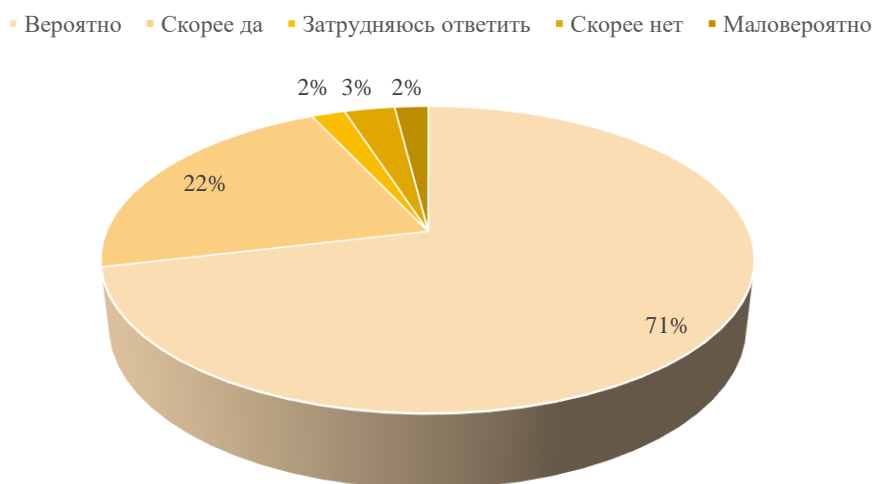


Рисунок 2.3.8 – Ответ на вопрос: «Какова вероятность, что вы вновь обратитесь к нам за услугами по вопросам ведения бизнеса?»

Ответы на данный вопрос позволяют нам сделать вывод, что в дальнейшем, наши клиенты готовы вновь обратиться к нам за услугами, если у них возникнет такая необходимость.

Пятый вопрос: «Какой вид услуги, не предоставляемый компанией на данный момент, мог бы вас заинтересовать?» Результат на рисунке 2.3.9:

- Оформление социального контракта "под ключ"
- Оформление авто в лизинг "под ключ"
- Оформление кредита "под ключ"
- Оформление банкротства ЮЛ "под ключ"

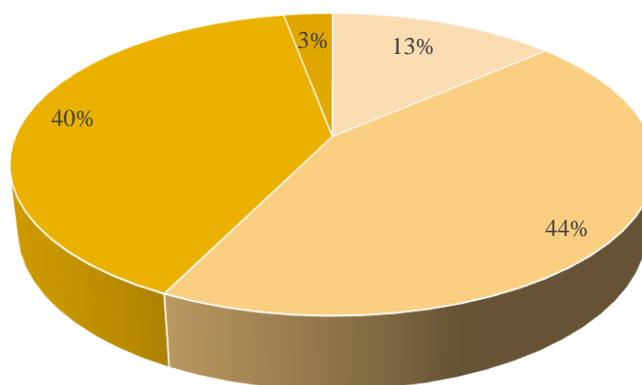


Рисунок 2.3.9 – Ответ на вопрос: «Какой вид услуги, не предоставляемый компанией на данный момент, мог бы вас заинтересовать?»

Результаты ответа на этот вопрос дают нам понять, что стоит рассмотреть направление развития по таким векторам как: помощь в получении кредита и банковских гарантий; помощь в получении авто в лизинг.

Шестой вопрос: «Какова вероятность, что вы порекомендуете нашу компанию своим друзьям/знакомым/коллегам?» Результат на рисунке 2.3.10

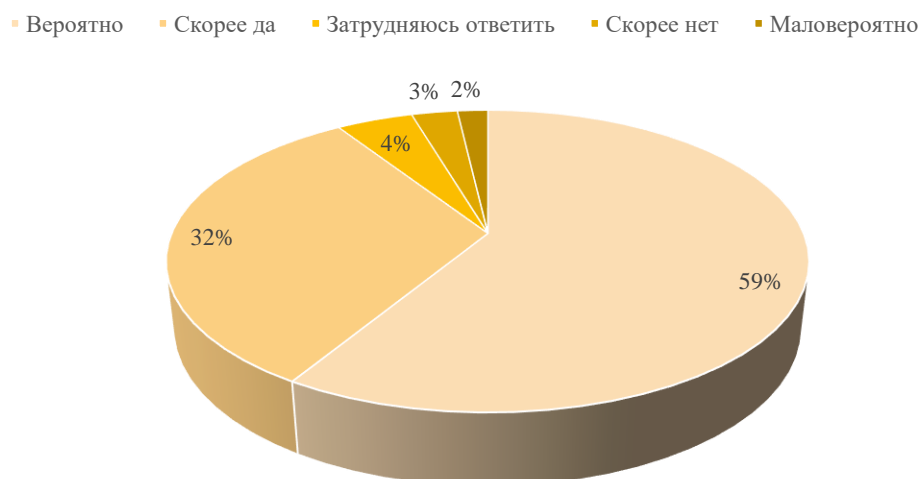


Рисунок 3.10 – Ответ на вопрос: «Какова вероятность, что вы порекомендуете нашу компанию своим друзьям/знакомым/коллегам?»

Ответы на данный вопрос говорят о том, что мы можем рассчитывать на дополнительный трафик клиентов по методу «сарафанного радио».

Результаты данного опроса привели нас к решению провести анализ конкурентов нашей компании по видам услуг и определить, какое количество компаний в г. Красноярск оказывают услуги по сопровождению оформления автолизинга и банковский гарантий для бизнеса.

Подробнее о результатах анализа в следующем пункте главы.

2.4 Анализ конкурентной среды предприятия

Прежде чем перейти к анализу непосредственно конкурентов, рассмотрим более глобально статистику Красноярского края.

По показателю ВРП (валовый региональный продукт) в 2022 году Красноярский Край занял 8 место.

Таблица 2.4.1 - Рейтинг топ-10 регионов по ВРП, 2022 год

Регион	ВРП, 2021 г., млрд руб.	ВРП, 2022 г., млрд руб.	Динамика, %
Москва	23323	26236	12%
Санкт-Петербург	7149	6847,7	-4%
Московская область	6100	6682,2	10%
Ханты-Мансийский округ	4602,3	5951,11	29%
Ямало-Ненецкий округ	3900	5835	50%

Продолжение таблицы 2.4.1

Регион	ВРП, 2021 г., млрд руб.	ВРП, 2022 г., млрд руб.	Динамика, %
Республика Татарстан	3400	3689	9%
Краснодарский край	3300	3498	6%
Красноярский край	3100	3515	13%
Свердловская область	2700	3193,6	18%
Республика Башкортостан	2017	2281,42	13%

Как мы видим из таблицы, в Красноярском крае достаточно активная коммерческая и производственная деятельность. Соответственно можем сделать о здоровой бизнес-среде

Далее проведем оценку коммерческой деятельности компаний из сектора по предоставлению консалтинговых юридических и бухгалтерских услуг в сравнении с общими показателями по России, таблица 2.4.2.

Таблица 2.4.2 - Сравнение показателей в Красноярском крае по отношению к общим показателям по стране в консалтинговой отрасли.

Наименование показателя	По России	Красноярский край	Доля Красноярского края в общей объеме, %
Выручка от продажи	947651023	1608390	0,17%
Себестоимость проданных товаров и услуг	711439078	963608	0,14%
Чистая прибыль	461451550	1019891	0,22%

Как можем наблюдать из таблицы, несмотря на высокую позицию по ВРП, все же объем рынка консалтинговых юридических и бухгалтерских услуг по отношению к общему по стране имеет очень маленький показатель.

Далее проведем анализ ближайших конкурентов и тех продуктов, которые они предлагают, таблица 2.4.3.

Таблица 2.4.3 - Анализ продуктов, предлагаемых конкурентами

Продукт	ООО "КРАСС НАБ"	ООО "ПРОДВИЖЕНИЕ"	НП "СИБИРЬЛ ЕСЦЕНТР"	АГЕНТСТВО " КРЕПОСТЬ "	ООО "АЛЬФА-ФИНАНС"	ООО "Краевое содействие предпринимательству"
Регистрация ИП и ООО	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Помощь в оформлении лизинга	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	нет
Помощь с выдачей кредита	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Да
Услуга по организации управленческого учета	Да	Да	Нет	Нет	Да	Да
Ведение бухучета	Да	Да	Да	Нет	Да	Нет
Анализ рынка и подготовка бизнес-планов	Нет	Да	Да	Да	Нет	Нет
Помощь по работе на маркетплейсах	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Нет
Оказание юридических услуг	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да
Услуги по банкротству	Нет	Нет	Нет	Да	Да	Нет

Как мы видим из таблицы, нет какого-то лидера, который может предлагать полный комплекс услуг, а как мы выяснили ранее, потребители оставляют большой отклик по услуге оказания помощи в оформлении авто в лизинг.

Проведя анализ, мы выявили, что у компании есть возможность увеличить свои финансовые показатели за счет выбора нового вектора развития и мероприятия по совершенствованию услуг компании может принести хорошие результаты в виде увеличения прибыли. К тому же, есть проблема спроса среди клиентов на те виды услуг, которые компания еще не оказывает или оказывает не в полной мере. В анализе конкурентов мы также видим, что предложений на спрос как таковых нет. Чтобы соответствовать запросам своих потребителей, эти проблемы необходимо решить.

Для решения поставленной проблемы предлагаются следующие мероприятия:

1. Разработка и внедрение проекта по оказанию услуг, связанных с оформлением автолизинга;
2. Создать сайт для продвижения услуг компании на рынок.

3 Проект развития компании ООО «Краевое содействие предпринимательству»

3.1 Обоснование проекта

На основе проведенного ранее маркетингового исследования в компании и описанных в предыдущей главе результатов его проведения, мы сделали вывод, что выгодным мероприятием по развитию и улучшению деятельности организации будет разработка и внедрение такого вида, услуги как «Лизинговый брокер».

Лизинговый агент (брокер) – самостоятельный субъект рынка лизинга, который за счет полного анализа рынка лизинговых услуг, налаженных контактов с поставщиками и лизинговыми компаниями, оптимизирует и ускоряет взаимодействие между тремя участниками сделки, снижая затраты, возникающие при заключении договоров между всеми сторонами сделки [24].

Простыми словами, лизинговый агент – профессиональный посредник на рынке лизинга, задача которого состоит в том, чтобы помочь лизингодателю и лизингополучателю найти друг друга.

Чтобы понять, насколько вообще имеет смысл развитие компании в данном направлении, проанализируем рынок лизинговых услуг в России. Так как мы будем работать именно в направлении лизинга спецтехники и грузовых автомобилей, акцентировать внимание будем именно на них.

В розничных сегментах основное снижение нового бизнеса показал лизинг легковых автомобилей (-27%). Вместе с этим поставки грузовых автомобилей из Китая поддержали сегмент лизинга грузовиков, объем которого вырос на 11%. В целом, несмотря на снижение объема автолизинга на 7%, его доля в новом бизнесе с 2019 года показывает стабильный рост и по итогам 2022-го увеличилась с 47 до 49%. Положительная динамика объема нового бизнеса сохраняется в сегменте строительной техники, рост которого по итогам прошлого года составил 5%. Грузовой транспорт и строительная техника,

показавшие основной рост нового бизнеса в 2022 году, увеличили свои доли в совокупном лизинговом портфеле с 13 до 18% и с 7 до 9% соответственно.

Набирают обороты непосредственно розничные сегменты лизинга. В 2022 году доля розницы в портфеле превысила показатели корпоративных сегментов.

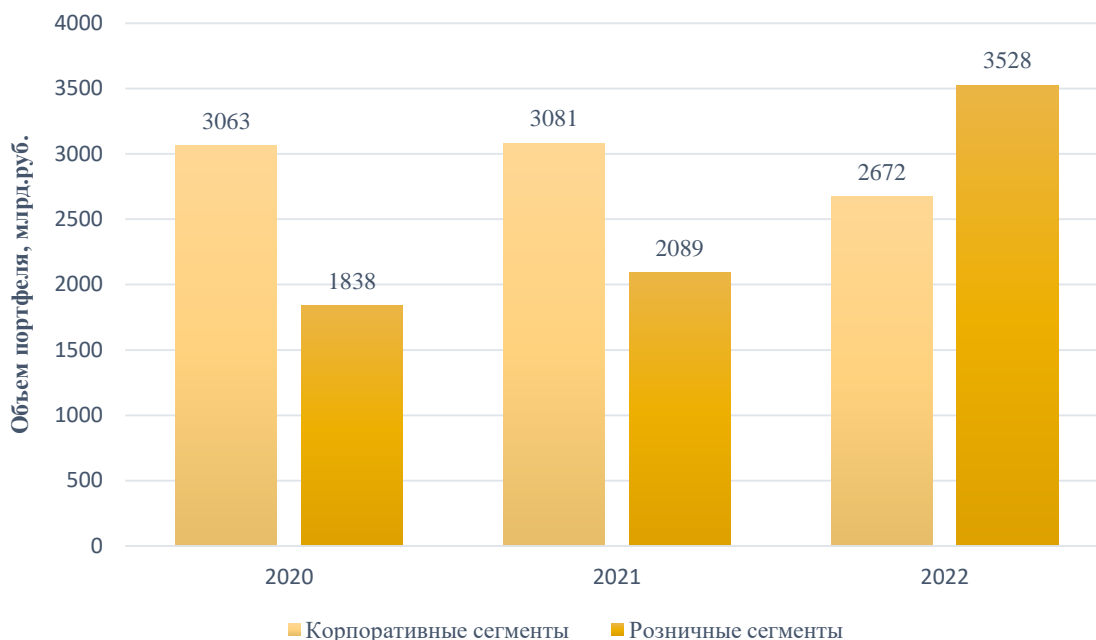


Рисунок 3.1.1 - Объем портфеля лизинговых компаний по сегментам

Как мы видим, портфель розничного лизинга в России устойчиво растет несколько лет и в период с 2020 по 2022 год он вырос практически в 2 раза, и его доля превысила долю корпоративного сегмента. Основное влияние на рост доли оказало преимущественно сокращение корпоративного портфеля в результате последствий пандемии, введенных против России санкций и сложившейся экономической ситуации. Но и без учета этих факторов, мы видим, что абсолютная сумма платежей к получению по розничным сделкам активно и уверенно росла вверх.

Основу клиентской базы лизинга составляют субъекты МСП (малого и среднего предпринимательства), число которых, по данным Федеральной Налоговой службы, уверенно подходит к 6 млн. Их доля в этом бизнесе выросла с 58% за девять месяцев 2020 года до 73% за тот же период 2022 года (по оценке «Эксперт РА»). Работа в сегменте МСП зачастую менее рискованная для лизингодателей: при сотрудничестве с небольшим бизнесом проще

переориентироваться на новых поставщиков или лизингополучателей в случае экономических потрясений, ниже зависимость от отдельных клиентов и, как правило, выше территориальная диверсификация портфеля. [29]

Географическое распределение переданных клиентам предметов лизинга на рынке достаточно стабильно: доля московских лизингополучателей колеблется в пределах 23–26%, остальное приходится на регионы.

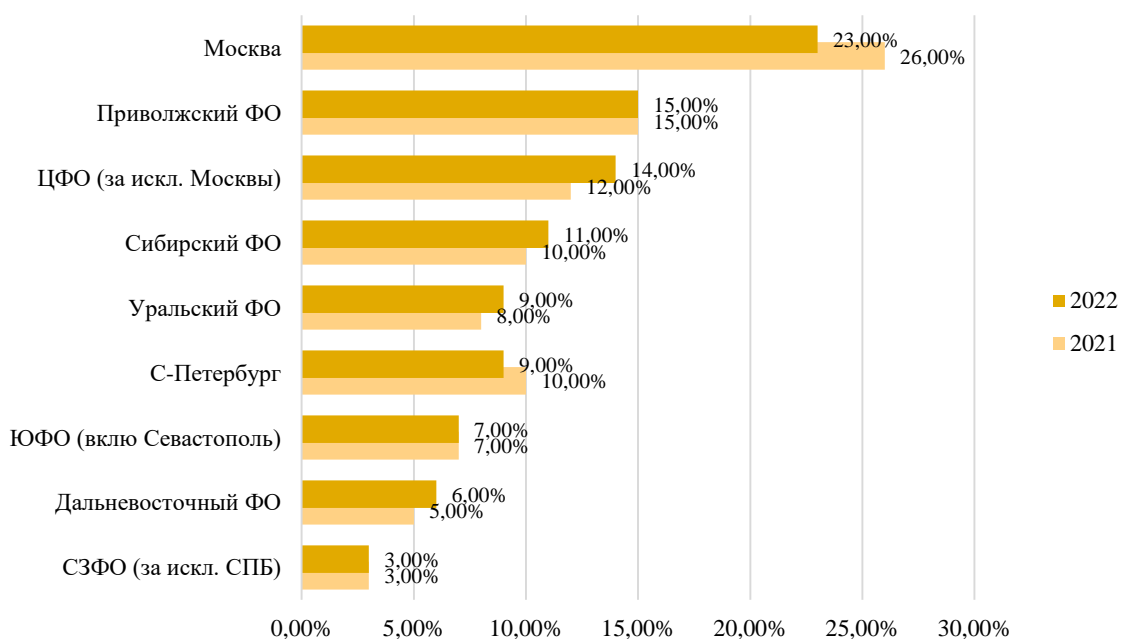


Рисунок 3.1.2 – Структура рынка по регионам

Как мы можем увидеть на рисунке 3.1.2., доля Сибирского Федерального округа имеет достаточно неплохой показатель в общем объеме и это говорит о том, что организации есть с кем работать, как минимум, в пределах региона пребывания. В то же время, компании ничего не мешает работать и с другими регионами, так как мы выбираем тот тип услуги, который мы можем оказывать в любую точку Российской Федерации.

Хороший прирост показывает лизинг грузовых автомобилей и спецтехники, это обусловлено преимущественно реализацией крупных инфраструктурных проектов (нацпроекты «Жилье и городская среда», «Безопасные и качественные автомобильные дороги»).

Эти данные говорят нам о том, что рынок лизинговых услуг хоть и нестабилен в некоторых сегментах, но в необходимых нам отраслях показывает хорошие результаты и рост. Исходя из вышесказанного, можем сделать вывод, что работа в направлении лизинга является выгодным капиталовложением.

Чтобы понять степень конкуренции по предлагаемой услуге, проведем анализ рынка консалтинговых услуг.

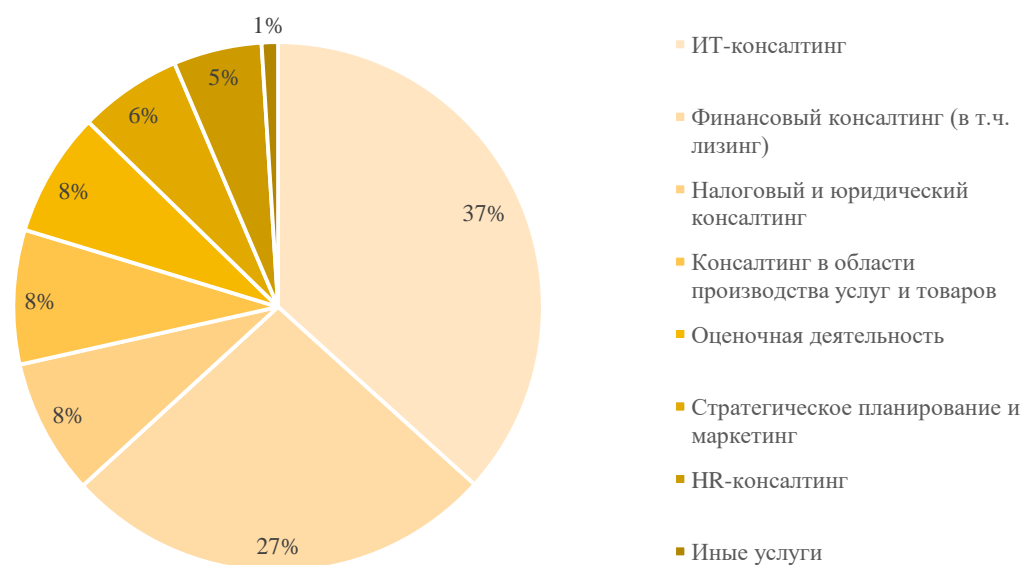


Рисунок 3.1.3 – Распределение объема рынка консалтинговых услуг в 2022 году (доля, %)

Объем рынка консалтинговых услуг на 2022 год составил 96,236 млрд рублей, из них 27% приходится на финансовый консалтинг (~ 26 млрд рублей). В состав данной доли также входит выручка от продаж по услуге лизингового консалтинга. Точно определить, какую долю занимает именно эта услуга в общем объеме страны сложно, так как она не выделяется в отдельный сегмент. Но, обращая внимание на то, что основная отрасль (финансовый консалтинг) занимает больше четверти всего объема рынка, можно делать вывод о том, что данный сегмент рынка является более чем конкурентноспособным.

Далее узнаем, какое же количество компаний г. Красноярска, работающих в сфере консалтинга, уделяют внимание направлению лизинга. Данную информацию отразим через долю компаний, предлагающих в своем перечне

услуг сопровождение сделок по лизингу. Рассматривать будем именно тот объем компаний, которые специализируются на финансовом консалтинге.

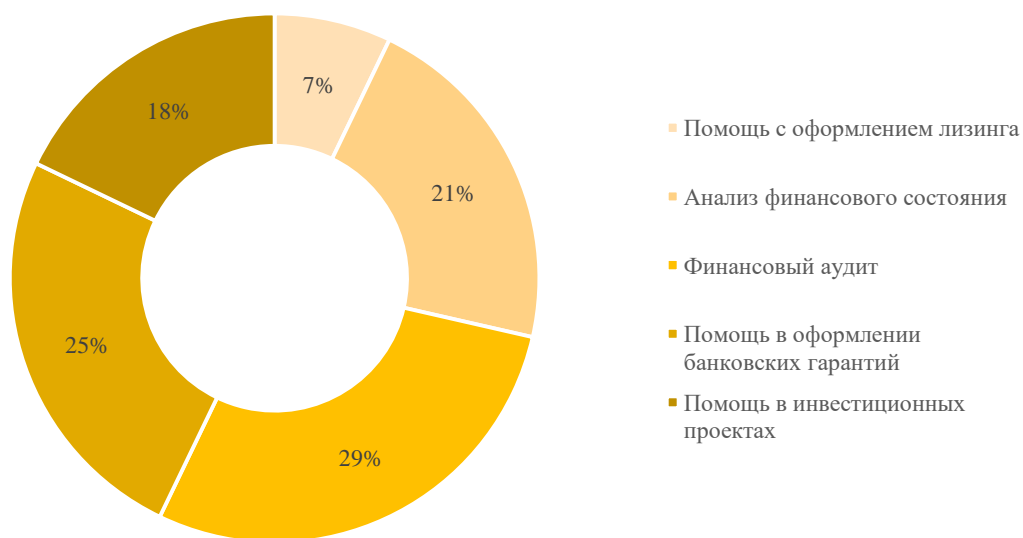


Рисунок 3.1.4 – Основные виды услуг компаний финансового консалтинга в г. Красноярск

Данные показывают нам, что услуги лизинговых агентов оказывает самое малое количество компаний. Вероятно, это связано с новизной услуги в целом и нестабильностью рынка лизинга в последние годы. Компаниям не особо хочется связываться с непонятной для них сферой, Многие выбирают для себя тактику идти уже известным путем и работать там, где они гарантировано получают доход.

Тем не менее, спрос на данную услугу есть. Как минимум, среди наших действующих клиентов. Ранее мы уже показывали результаты проведенного компанией маркетингового исследования, но сейчас подробнее рассмотрим ответ на определенные вопросы. Вопрос №4 был следующим: «Какова вероятность, что вы вновь обратитесь к нам за услугами по вопросам ведения бизнеса?». Напомним, что 71% опрошенных клиентов компании ответили, что вероятно еще раз обратятся в компанию за услугами. Также, нас очень заинтересовал ответ на вопрос №5: «Какой вид услуги, не предоставляемый компанией на данный момент, мог бы вас заинтересовать?». Из всех

опрошенных, 54% заявили, что хотели бы получить помощь в оформлении техники в лизинг. Значит, данное направление интересует наших потребителей, но они не имеют достаточно знаний, времени, ресурсов, чтобы самостоятельно заняться вопросом оформления лизинга.

Именно эта информация навела компанию на мысль разработать и внедрить проект новой услуги «лизинговый агент». Подробнее о проекте в следующей части главы.

3.2 Разработка проекта компании ООО «Краевое содействие предпринимательству»

Причиной инициации данного проекта послужило желание генерального директора и всей компании в целом удовлетворить потребность действующих и потенциальных клиентов в получении новой услуги. Также, нам удалось определить, что на рынке консалтинговых услуг в данном направлении достаточно низкая конкуренция.

Цель проекта — в течение 60 календарных дней разработать и подготовить ко внедрению услугу сопровождения лизинговых сделок.

Ограничения проекта: бюджет 400 000 рублей

Допущения проекта: допускается превысить сроки проекта на 5 календарных дней.

Основные факторы успеха: услуга успешно разработана и внедрена в деятельность фирмы, условия по бюджету и сроку соблюдены.

Результатом проекта должна стать услуга, отвечающая всем требованиям и нормам, необходимым для данного вида услуги, с учетом требований законодательства и удовлетворяющая полученный от клиентов запрос.

Для достижения цели необходимо выполнить ряд задач:

1. Нанять дополнительных сотрудников для работы в новом направлении
2. Оборудовать дополнительные рабочие места для новых специалистов

3. Провести обучение для сотрудников по работе лизинговым агентом
4. Заключить партнерство с лизинговыми компаниями
5. Приобрести базу лизинговых сделок
6. Создать сайт для продвижения новой услуги и компании в целом

Далее более подробно разберем каждую задачу, поставим сроки ее выполнения и оценим необходимые затраты на выполнение.

1. Найм сотрудников для работы с новой услугой

Так как, на сегодняшний день, в отделе клиентского обслуживания фирмы работает всего 3 менеджера, компании необходимо создать дополнительные рабочие места и нанять специалистов для работы с потоком клиентов, обратившихся за новой услугой. Действующие менеджеры фирмы работают по прежним видам услуг, так как на них все еще имеется спрос, поэтому они не могут взять на себя работу с новой услугой

Менеджера по подбору персонала в организации нет, поэтому обратимся за помощью в агентства по подбору персонала. Далее рассмотрим сравнительную характеристику ведущих рекрутинговых агентств Красноярска и определим более подходящую компанию исходя из рейтинга, стоимости услуги и времени ее оказания.

Таблица 3.2.1 – Сравнительная характеристика рекрутинговых агентств г. Красноярска

Агентство	Рейтинг 2ГИС	Цена за услугу	Сроки подбора
1. Сфера труда 24	4.8	17000 руб./усл.	до 21 раб.дня
2. РеКадрoB	4.2	15000 руб./усл.	до 30 раб.дней
3. SmartBee	4.5	18000 руб./усл.	до 21 раб.дня
4. Emer hunt	4.7	25000 руб./усл.	до 14 раб.дней
5. People	4.4	20000 руб./усл	до 14 раб.дней

Так как временные ограничения проекта позволяют выбрать любую компанию, мы можем не акцентировать внимание на сроках оказания услуги. В то же время, компания предъявляет требования к бюджету проекта и качеству полученного результата. Поэтому, ключевыми факторами выбора будут стоимость услуг и рейтинг компании. Рейтинг играет немалую роль, ведь если мы хотим оказывать качественную услугу своим клиентам, нам нужны

компетентные менеджеры, которые прошли жесткий отбор. Кандидаты 1 и 4 имеют практически одинаковый рейтинг, но существенную разницу в цене. Наш бюджет ограничен, поэтому выбор будем делать в сторону компании №1 «Сфера труда 24».

2. Оборудование дополнительных рабочих мест

На данный момент организация имеет один офис, отдел клиентского обслуживания имеет четыре рабочих места, три из которых заняты действующими менеджерами компании. Так как, мы будем нанимать новых специалистов для работы с лизингом, для них также необходимо оборудовать места для работы и приобрести необходимую технику. Так как мы планируем нанимать трех новых менеджеров, нам необходимо еще два дополнительных места.

Таблица 3.2.2 – Перечень необходимого оборудования

Наименование товара	Количество	Цена
Кресло офисное	2	5 099 руб./шт.
Стол офисный	2	3 099 руб./шт.
Телефон сотовый	2	2 799 руб./шт.
Тумба для бумаг	2	3 499 руб./шт.
Набор канцелярии	2	1 499 руб./шт.
Ноутбук	2	20 999 руб./шт.
	Итого	73 988 руб.

Исходя из таблицы, нам необходимо 73 988 рублей для того, чтобы укомплектовать два рабочих места для будущих сотрудников компании. Сроки выполнения: подрядчиком выбрана компания ООО «ДНС РИТЕЙЛ», согласно договору поставки, все необходимо оборудование будет доставлено и установлено в течение 5 рабочих дней.

3. Обучение сотрудников работе лизингового агента

Для того, чтобы оказывать услугу эффективно и качественно, необходимо не просто нанять новых сотрудников в компанию, а дать им соответствующие навыки для работы с будущими лизингополучателями. Поэтому, было принято решение приобрести обучающий курс для новых сотрудников и привлечь к его изучению также и действующих менеджеров компании, чтобы и они могли

ориентироваться в данном направлении, брать на себя клиентов, если профильные сотрудники не справляются, грамотно их консультировать.

На данный момент, большое количество онлайн и оффлайн школ предлагают обучающие курсы по работе лизингового агента. Но нам необходимо выбрать наиболее подходящий под наши условия и желания курс. Сравним лучшие предложения и определим, какой подходит именно нам.

Таблица 3.2.3 – Сравнительная характеристика предложений по обучающему курсу

Название курса	Формат обучения	Дата начала обучения	Количество часов	Стоимость курса	Период доступа к обучению
«Школа лизингового брокера»	Оффлайн в СПб	03.07.23	48 а/ч	45000 руб./чел.	Нет доступа
«Высшая школа лизинга»	Онлайн	В любое время	80 а/ч	60000 руб./курс	Не ограничен
«Лизинговый агент»	Онлайн	В любое время	18 а/ч	18900 руб./курс	Не ограничен
«Бизнес лизингового агента»	Онлайн	24.06.23	140 а/ч10	125000 руб./курс	6 месяцев после закрытия потока

Что мы получили из этой таблицы:

1. «Школа лизингового брокера» - оффлайн курс в Санкт-Петербурге, значит дополнительно нужно будет оплатить перелет и проживание менеджеров, что несет в себе большие затраты. Помимо этого, стоимость курса – 45000 рублей с участника, а мы планировали обучить весь отдел клиентского обслуживания. Сумма $45000 \cdot 6 = 270000$ рублей никак не входит в наш бюджет, потому что это больше его половины. Да и обучение начинается в определенную дату, у нас нет гарантии, что к этому времени мы наберем полный штат сотрудников для обучения. Данный вариант нам не подходит.

2. «Лизинговый агент» - трехдневный онлайн курс, включающий в себя всего 18 часов обучения. Да, цена заманчивая, да и обучение онлайн в любое время, доступ не ограничен. Но, нас смущает столь короткий срок обучения, вряд ли за 18 часов возможно передать такой объем знаний, изжить всю

специфику и нюансы работы. Наши сомнения дают нам повод отказаться от этого варианта.

3. «Бизнес лизингового агента». Так как период доступа к обучению 6 месяцев, мы предполагали, что обучение онлайн пройдут новые сорудники, а действующие менеджеры смогут просмотреть доступные материалы. Нас практически устроил данный вариант курса, но начало обучение строго определено датой 26 июня. Мы не можем быть уверены, что к данному времени уже будем иметь в штате трех сотрудников. Конечно, мы могли бы обучить тех, кто будет на этот момент, а они бы передавали свои знания вновь прибывшим сотрудникам. Но для нас это дополнительные расходы временных и финансовых ресурсов в будущем.

4. «Высшая школа лизинга» - полностью подходит под все критерии компании и проекта. Обучение онлайн формата, с уже записанными видеоуроками, которые можно приобрести и начать обучение без привязки к определенной дате. Количество часов обучения намного внушительней, чем у курса «Лизинговый агент». Доступ к обучению не ограничен даже после завершения обучения. Стоимость 60000 рублей за курс, что вполне входит в рамки нашего бюджета.

По итогам проведения анализа всех курсов, мы сделали выбор в пользу курса «Высшая школа лизинга».

4. Партнерство с лизинговыми компаниями

Данная задача для нас не несет особых финансовых затрат. Заключение партнерских отношений является бесплатным у каждой лизинговой компании. Проверять соглашения на корректность будет штатный юрист, значит затраты на сторонних юристов тоже не планируются. В этой задаче важно подобрать компании по определенным критериям, чтобы партнерство с ними приносило доход. Критерии отбора следующие [43]:

– лизинговая компания должна быть зарегистрирована в соответствии с законодательством, являться резидентом РФ;

- деловая репутация компании не включает в себя негативных отметок;
- отсутствуют факты привлечения компании к административной ответственности за предыдущий год;
- имеет сформированный портфель договоров финансовой аренды (лизинга);
- отсутствие на последний отчетный год и на последнюю квартальную дату убытков, влекущих снижение стоимости чистых активов более чем на 25% по сравнению с максимально достигнутым уровнем в течение последних 12 месяцев;
- отсутствие просроченных платежей свыше 30 дней по обслуживанию кредитного портфеля за последние 180 календарных дней;
- отсутствие применяемых в отношении Лизинговой компании процедур несостоятельности (банкротства), в том числе наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, либо санкции в виде аннулирования лицензии;
- наличие положительного значения собственного капитала и чистых активов за последний отчетный год [44].

Просмотрев большой перечень лизинговых компаний на наличие заданных критериев, было определено несколько компаний для будущего партнерства: «Газпромбанк Лизинг», «ВТБ Лизинг», «МК Лизинг», «Альфа Лизинг», «СберЛизинг», «Ураллизинг», «Элемент Лизинг».

Возможно, в дальнейшем, мы примем решение о партнерстве и с другими компаниями, так как оно не является платным, а большой выбор компаний удобен как для нас, так и для наших клиентов. Сроки рассмотрения заявки 2 рабочих дня, а подписания документов не больше 5-и рабочих дней с учетом проверки договора юристом, а подать заявки можно одновременно во все лизинговые компании.

5. База данных лизинговых сделок

Самой удобной и доступной программой для работы с лизингом является сервис «1С: Лизинг». Его функционал позволяет просматривать предложения, использующих данный сервис, лизинговых компаний, выбирать наиболее привлекательные варианты и формировать заявки на лизинг с приложением необходимого пакета документов. Информация безопасно передается в зашифрованном виде через специальный сервер, в котором доступ к содержимому не имеет и сама компания 1С. Лизинговые компании формируют несколько предложений для различных категорий лизингополучателей. Преимущества для нас:

- возможность выбора из множества предложений прямо в программе;
- одновременная отправка заявки в несколько лизинговых компаний;
- не нужно выяснять точный пакет документов для сделки, он сформируется автоматически.

Стоимость данного расширения 31000 рублей на один рабочий месяц и 124000 рублей на 5 рабочих месяцев. Мы приобретем пакет на 5 месяцев, так как бюджет позволяет это сделать и данного времени нам хватит, чтобы полноценно начать работу по услуге и выйти на прибыль. Доступ к базе будет получен в течение 2-х рабочих дней с момента оплаты договора.

6. Разработка сайта компании

Для дальнейшего развития услуги и привлечения клиентов, мы приняли решение о создании сайта, который бы информировал потребителей о всех подробностях новой услуги и дополнительно отражал и другие решения, которые может предложить наша компания для бизнеса и физических лиц.

Обратившись к открытым источникам, мы определили для себя, что можем доверить создание сайта одной компании, а дальнейшее ведение поддержку другой. Просмотрев множество подрядчиков по созданию сайта, мы определили для себя фаворита: компания «MegaGroup.ru» давно работает на рынке создания сайтов, имеет большой выбор различных вариаций наполнения сайта, приемлемые цены, достаточно обширное портфолио и много положительных

отзывов. Так как нам нужен информационный сайт, нам хорошо подходит их услуга «Сайт Бизнес». Идеальный инструмент для размещения широкого спектра услуг, в котором можно сделать акцент на конкретной услуге; есть возможность создания уникального дизайна; подходит для продвижения в поисковых системах Яндекс и Google; можно создавать до 450 страниц. Стоимость такого решения будет составлять 21990 рублей, а срок исполнения до 21 одного календарного дня.

В дальнейшем, нам необходимо сопровождение сайта, согласно которому будут вноситься необходимые правки в, изменения в прайсе или описании услуги, в контактной информации. Приобрести пакет сопровождения мы решили в компании «SEOintellect». Приобретаем абонемент «Оптимальный»: 16 часов работы, время реакции на запрос до 2-х часов, возможность проведения 2 работ одновременно, наличие резервного копирования, мониторинг продления услуг хостинга и их оплата за счет депозита, доработка функционала, верстка страниц и отдельных блоков, настройка почтового сервиса и т.д. Стоимость сопровождения в данном абонементе 25000 рублей и дополнительно вносится депозит 5000 рублей на оплату услуг хостинга, итого: 30000 рублей.

В конечном итоге, для реализации данного проекта на необходима следующая сумма:

Таблица 3.2.4 – Перечень расходов на реализацию проекта

Наименование работы	Стоимость
Найм сотрудников	51 000 рублей (3 специалиста, поиск одного 17000 рублей)
Оборудование рабочих мест	73 988 рублей (стоимость всего оборудования по смете)
Обучение сотрудников	60 000 рублей (покупка курса)
Оформление партнерства	Бесплатно (партнерство является бесплатным)
Покупка базы лизинговых сделок	124 000 рублей (стоимость доступа на 5 месяцев)
Разработка и ведение сайта	51 990 рублей (разработка сайта + дальнейшее сопровождение 3 месяца)
Итого:	360 978 рублей

Исходя из таблицы, мы видим, что нами успешно выполнено одно из условий проекта – бюджет 400 000 рублей. Далее нам необходимо понять, выполняем ли мы заданное ограничение по времени выполнения проекта. Для того, чтобы увидеть сроки завершения всех задач по проекту, воспользуемся диаграммой Ганта и отследим критический путь проекта, что позволит нам определить сроки реализации проекта. Данные для составления диаграммы Ганта:

Таблица 3.2.5 – Перечень работ по срокам выполнения

Наименование работы	Сроки выполнения (максимальные)
Найм сотрудников	25 рабочих дней (1 р/д подача заявки на поиск сотрудников, 21 р/д поиск и 3 р/д трудоустройств)
Оборудование рабочих мест	6 рабочих дней (1 р/д подача и оплата заказа и 5 р/д доставка и оборудование)
Обучение сотрудников	Курс 80 а/ч , по 8 часов в день, только в рабочие дни, соответственно 10 рабочих дней (+ 1 р/д на покупку курса) Итого 6 11 рабочих дней
Оформление партнерства	8 рабочих дней (рассмотрение заявки + подписание договора)
Покупка базы лизинговых сделок	8 рабочих дней (2 р/д на получение доступа + подача заявки и оплата 3 р/д)
Разработка сайта	22 рабочих дня (21 день на разработку + 2 р/д на подачу заявки и оплату)

Воспользуемся этими данными и составим иерархическую структуру работ (ИСП) с помощью программы ProjectLibre. После составления ИСП и установления связей между работами, отобразим критический путь проекта через диаграмму Ганта.

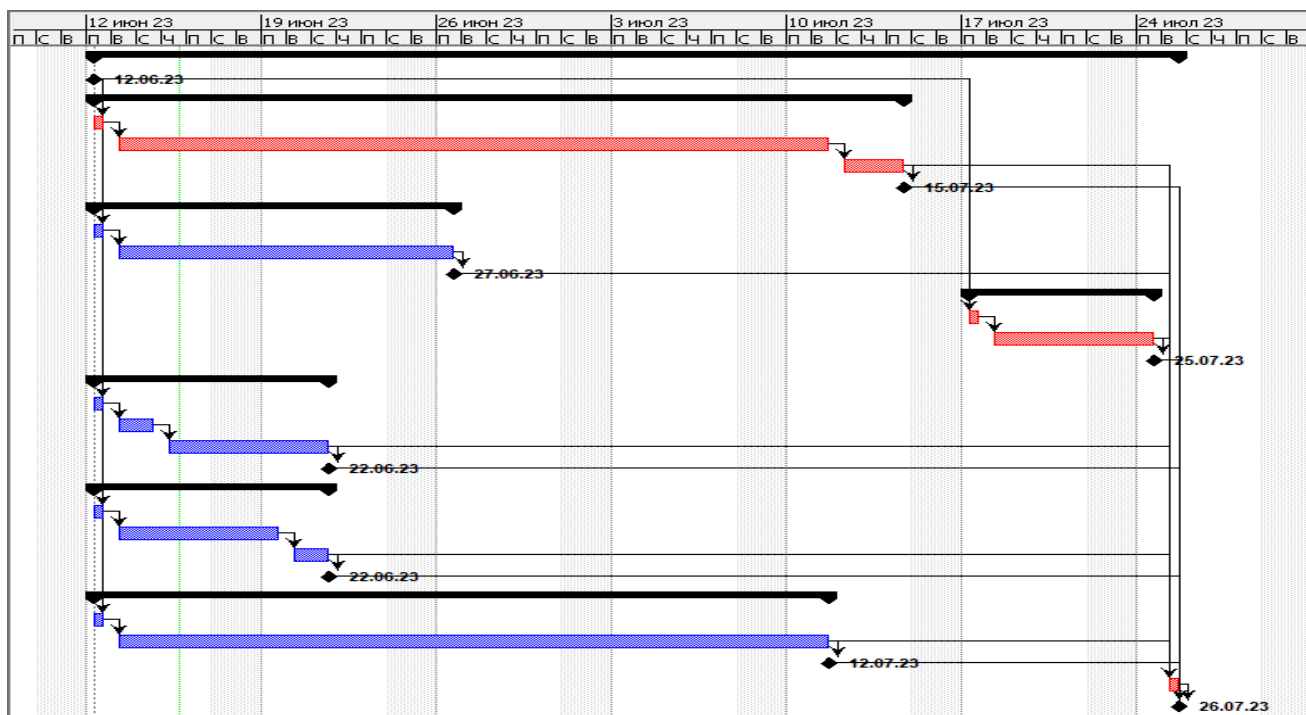


Рисунок 3.2.1 – диаграмма Ганта

В конечном итоге, мы получаем результат исполнения проекта в срок 45 календарных дней, что полностью подходит под ограничения проекта. Полный перечень работ с ИСР можно просмотреть в приложении Б.

3.3 Оценка экономической эффективности и рисков проекта

Чтобы понять, стоит ли компании инвестировать в данный проект, необходимо рассмотреть экономическую эффективность проекта и возможные риски при его реализации.

Для оценки экономической эффективности составим план денежных потоков на ближайшие 2 года с периодичностью в один месяц.

Первоначальные расходы на проект составят 361 000 рублей. Далее на ежемесячной основе компании необходимо платить сотрудникам заработную плату. Иные постоянные затраты мы не берем в учет, так как компания и до этого оплачивала аренду офиса, услуги ЖКХ и закупала канцелярские товары в офис. Зарплата сотрудников будет складываться из окладной и премиальной части. Оклад будет составлять 25 000 рублей, а премиальная часть

рассчитываться исходя из мотивации 20% от личных продаж менеджера. Также стоит учитывать, что по истечению 6 месяцев доступа к базе, нам необходимо будет оплатить дальнейший доступ 124 000 еще на 6 месяцев, либо ежемесячно 31 000 рублей. Возьмем второй вариант для подсчетов. Со 3 квартала работы данная статья затрат повысится на 31 000 рублей. Также работы по ведению сайта оплачены лишь на 3 месяца в сумме 30 000 рублей, поэтому со 2 квартала и каждый последующий период в сумму выплат будут включены затраты на работу сайта – 30 000 каждый квартал.

При определении ежеквартальных поступлений мы учитываем получение денежных средств за оказание услуги как со стороны клиента, так и со стороны лизинговых компаний. Просмотрев компании, оказывающие схожие услуги, нам удалось выяснить, что стоимость оказания данной услуги невелика и варьируется от 5 000 рублей до 10 000 рублей. Чтобы привлечь большее количество клиентов, мы поставим нижний порог цены и укажем на сайте, что это специальное предложение от компании, а это даст потребителям дополнительный стимул для приобретения услуги. Основной доход мы планируем получать именно от лизинговых компаний, просмотрев статистические данные, нам удалось определить среднюю сумму вознаграждения за привлечение клиента 48 000 рублей. Еще необходимо понять, какое количество сделок мы будем обрабатывать ежемесячно. Ранее, сделав опрос, мы выяснили, что 71% наших клиентов готовы обратиться к нам за услугой вновь. Опрошено было 382 человека, значит около 270 человек готовы еще раз воспользоваться именно нашими услугами. Из всех опрошенных лизингом заинтересовались 44%, предположим, что из 270 человек значение то же, тогда это 119 человек. Так как мы предполагаем, что из прошедших опрос не все дойдут до сделки с лизинговой компанией (станет неактуально, придет отказ от лизингодателя), то количество потенциальных сделок снижается примерно на 30% и остается база в 83 клиентов, с которыми мы можем начать работу. Сделка по лизингу у опытного менеджера может занять от 7 до 10 рабочих дней (сбор документов, выбор оборудования, ожидание ответа лизингодателя, возможный добор документов,

подписание договора и т.д.), параллельно профессиональный менеджер может вести не более 3 сделок. Получается, что, в теории, один менеджер минимально в месяц может отработать около 3-4 сделок при полном рабочем месяце, а максимум около 9-12. Но в нашем случае такое практически невозможно из-за того, что менеджеры начинающие и нет вероятности такого большого потока клиентов. Действующей базы нам точно хватит больше, чем на год, так как мы планируем первые полгода дать менеджерам возможность набраться опыта и на первоначальных этапах они будут заключать по 1 сделке в месяц. Параллельно мы будем работать над привлечением дополнительных клиентов с сайта и по принципу «сарафанного радио», что позволит поддерживать количество потенциальных клиентов в базе и постоянно находить компании для оказания услуги. Таким образом, имея трех менеджеров, мы планируем начать с 3 сделок в месяц в первые полгода, далее 6 сделок следующие полгода и на второй год работы выйти минимум на 9 сделок в месяц. Для подсчета денежного потока будем брать минимальные значения сделок по вышеуказанным месяцам.

Сведем данные по поступлениям и выплатам компании от операционной и инвестиционной деятельности и составим денежные потоки на 2 года по кварталам:

тыс.руб.	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Операционная деятельность									
Поступления									
Объем продаж (шт)		9	9	18	18	27	27	27	27
Оплата от клиентов		5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Оплата от партнеров		48000	48000	48000	48000	48000	48000	48000	48000
Доход от продаж		477000	477000	954000	954000	1431000	1431000	1431000	1431000
Выплаты									
Заработная плата (с учетом соц.выплат)		417161	417161	541372	541372	665582	665582	665582	665582
Оплата базы лизинговых сделок		0	0	93000	93000	93000	93000	93000	93000
Затраты на мероприятия по снижению рисков					252000				252000
Оплата работы сайта		0	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000
Налоги 20%		11967,8	5967,84	57925,7	7525,68	128484	128484	128484	78083,5
Сальдо ОД		47871,4	23871,4	231703	30102,7	513934	513934	513934	312334
Инвестиционная деятельность									
Поступления									
Выплаты									
Инвестиции	361000	0	0	0	0	0	0	0	0
Сальдо ИД	-361000	0	0	0	0	0	0	0	0
ЧДП ОД+ИД базовый	-361000	47871,4	23871,4	231703	30102,7	513934	513934	513934	312334
ЧДП накопл.	-361000	-313129	-289257	-57554,6	-27451,8	486482	1000416	1514350	1826684
к-т дисконтирования (r=20%)	1	0,83333	0,69444	0,5787	0,48225	0,40188	0,3349	0,27908	0,23257
ЧДП дисконтированный	-361000	39892,8	16577,3	134087	14517,1	206539	172115	143430	72638,9
ЧДП дисконтированный накопленный	-361000	-321107	-304530	-170443	-155926	50613,1	222729	366158	438797
PI	1,2155								NPV
IRR	41%								

Рисунок 3.3.1 – Денежные потоки за 2 года по кварталам

Как известно, денежный поток показывает движение средств в компании и может рассчитываться не только для всей компании, но и для отдельного проекта. А чистый денежный поток, в свою очередь отражает разницу между доходами и расходами компании и помогает определить, насколько эффективными будут инвестиции в компанию или отдельный проект. Исходя из данных на рисунке 3.3.1. мы видим, что поступления по данному проекту должны достигнуть безубыточности уже на 4 квартал работы, что уже говорит нам об эффективности вложений в проект.

Чтобы дополнительно убедиться в экономической эффективности проекта, рассмотрим соответствующие показатели: чистый приведенный доход, срок окупаемости, внутреннюю норму доходности и индекс прибыльности.

Чистый приведенный доход (NPV) отражает ожидаемую доходность с учетом изменения ценности денежных потоков. Чтобы рассчитать данный показатель, необходимо посчитать чистый денежный доход по годам за рассматриваемый период и выяснить ставку дисконтирования [1].

В данном случае, когда проект осуществляется за счет собственных средств, ставка дисконтирования будет рассчитываться как «годовой депозит + премия за риск». Годовой депозит в ПАО «Сбербанк» сейчас составляет 7%, а премия за риск, согласно методике определения премии при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов бюджета развития РФ – 13% для производства и продвижения нового продукта. В итоге, получаем ставку дисконтирования 20%.

Далее мы посчитали коэффициент дисконтирования, чистый денежный поток дисконтированный и чистый денежный поток дисконтированный накопленный. Пользуясь этими данными нам удалось выяснить, что $NPV = 438\,797$ руб.

Срок окупаемости проекта также виден на данных чистого денежного потока накопленного, ранее мы говорили, что безубыточность будет достигнута через год работы, что и является сроком окупаемости проекта.

Внутренняя норма доходности (IRR) – это расчетная ставка дисконтирования, при которой чистая текущая стоимость проекта равна 0, т.е. все затраты с учетом дисконтирования окупаются. Проект считается эффективным, если IRR выше принятой ставки дисконтирования. В нашем случае ставка дисконтирования составляет 20%, а IRR 41% [1].

Индекс доходности (рентабельности) (PI) – это отношение текущей стоимости будущих чистых денежных потоков по проекту к текущей оценке инвестиционных затрат. При норме дисконтирования меньше внутренней нормы доходности индекс доходности должен быть больше 1. Если PI меньше 1, проект не эффективен при данной ставке дисконтирования [1].

У нас индекс доходности составляет 1.2, а это значит, что и по этому показателю проект эффективен.

Рассмотрев главные критерии оценки эффективности проекта, мы убедились, что все показатели находятся на уровне нормы и отражают положительные результаты такого вложения инвестиций. Мы можем сделать вывод о том, что экономически этот проект является выгодным.

Помимо оценки экономической эффективности, необходимо также оценивать и не финансовые риски, связанные с реализацией проекта. Это нужно для того, чтобы предугадать события, которые могут негативно повлиять на проект, определить степень их влияния на проект и определить стратегию управления возможными рисками. Ниже будут приведены возможные риски проекта, определен их вид, источники возникновения, оценка влияния и стратегический план управления этими рисками.

Таблица 3.2.7 – Идентифицированные риски проекта

№	Наименование риска	Источник риска
1	Недостаточная мотивация сотрудников (некачественное выполнение обязанностей, которое влечет за собой увеличение сроков или бюджета проекта)	Сотрудники
2	Увеличение нагрузки на сотрудников в процессе реализации проекта	Руководитель проекта
3	Сайт компании работает с ошибками	Подрядчик (разработчики сайта)
4	Обучение новых сотрудников не соответствует учебному плану	Руководитель проекта/сотрудники
5	Задержка банковского перевода за базу сделок	Бухгалтер/банк

Когда риски определены, необходимо установить степень влияния каждого риска, используя матрицу оценки влияния рисков. Показатели этой матрицы показывают степень влияния на объекты: стоимость, сроки, содержание и качество. Матрица представлена в приложении В. Результаты оценки в таблице 3.2.8.

Таблица 3.2.8 – Оценка влияния рисков

Объект, влияние, численная оценка	Риски				
	Недостаточная мотивация сотрудников	Увеличение нагрузки на сотрудников	Сайт работает с ошибками	Задержка оплаты за оплату сделок	Обучение сотрудников отстает от плана
	1	2	3	4	5
Стоимость	0,8	0,8	0,8	0,1	0,8
Сроки	0,8	0,4	0,1	0,2	0,4
Содержание	0,4	0,2	0,4	0,1	0,4
Качество	0,8	0,4	0,4	0,1	0,4

Приоритетность риска зависит от приоритетности каждого фактора. Самыми существенными рисками являются:

- недостаточная мотивация сотрудников;
- обучение сотрудников отстает от плана.

Теперь нам нужно разработать мероприятия по реагированию самых значимых рисков и свести их в таблицу.

Таблица 3.2.9 – Стратегический план мероприятий по предупреждению рисков

Риски	1	2
Наименование риска	Недостаточная мотивация сотрудников	Обучение сотрудников отстает от плана
Источник риска	Команда проекта	Команда проекта/руководитель
Симптомы риска	Сотрудники демотивированы	Сотрудники отстают от плана обучения
Точка включения риска	Проверки индивидуальной мотивации сотрудников	Проверки индивидуальной успеваемости сотрудников
Ожидаемые последствия	Срыв сроков, некачественное выполнение обязанностей, увеличение сроков и/или бюджета проекта	Срыв сроков, некачественное выполнение обязанностей, увеличение сроков и/или бюджета проекта
Стратегия	Минимизация	Минимизация
Мероприятия по предупреждению риска	- премия в конце года в виде одной заработной платы; - дополнительный отпуск для сотрудников (7 дней)	- контроль обучения сотрудников со стороны руководителя проекта; - работа строго по разработанному плану.

Более подробно рассмотрев риски, можно увидеть, что крупных рисков в проекте не так много. Это говорит о том, то есть большая вероятность успешного достижения цели проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В нынешних условиях ведения бизнеса, проектное управление в развитии компании играет важную роль и способно повысить ее эффективность и укрепить позиции предприятия на рынке. Выбор правильного направления развития в бизнесе – один из важнейших вопросов управления на сегодняшний день.

При рационально выбранной стратегии, любая компания будет четко функционировать и приносить доход в текущем и долгосрочном периодах.

Многие российские предприятия еще не оценили тех возможностей, которые открываются перед ними с внедрением проектного управления в условиях неопределенности внешней среды и кризисного состояния предприятия. Отчасти это объясняется как недостаточной формализацией самого процесса проектного управления, так и не проработанностью методики стратегического анализа и управления при высокой сложности этой проблемы. Отсутствие приемлемых инструментов, удовлетворяющих большинству задач, решаемых при разработке и осуществлении стратегии развития, также сдерживает внедрение и снижает привлекательность стратегического менеджмента в условиях управления организацией.

Деятельность российских предприятий показывает, что они, как правило, концентрируют свои усилия на реализации краткосрочных целей и задач. Стратегические механизмы управления используются ими редко или не используются вообще.

В современных условиях конкуренция становится более жесткой и из этого может возникнуть проблема удержания своей доли рынка для компании ООО «Краевое содействие предпринимательству». Обеспечение устойчивого интереса к своей организации со стороны как уже существующих, так и потенциальных коммерческих партнеров и компаний – потребителей услуги является первостепенной задачей.

Проведенный анализ консалтинговых услуг показал, что спрос на рынке стабильный, конкуренты неизменный, что позволяет при расширении ассортимента услуг охватить больший сегмент рынка и приблизиться к лидирующим позициям на рынке Красноярского края. Внутренний анализ компании позволил провести маркетинговое исследование и на основе его результатов определить вектор развития для компании через создание новой для рынка и компании услуги по сопровождению сделок лизинга. Спрос среди действующих клиентов компании есть, и он немалый. В связи с выявленной проблемой в проектной части работы разработано мероприятие по развитию компании за счет создания и внедрения нового вида услуги.

В результате реализации данного мероприятия для ООО «Краевое содействие предпринимательству», в течение 45 календарных дней будет разработана и внедрена новая услуга по сопровождению лизинговых сделок. Инвестиции в проект составят 361 000 рублей. В соответствии с расчетами, срок окупаемости проекта составит около 9 месяцев.

Итоговые параметры экономической эффективности проекта при ставке дисконта $r=20\%$, следующие:

Чистый приведенный доход (NPV) – 582,9 тыс.руб.;

Внутренняя норма доходности (IRR) – 46%;

Индекс доходности (PI) – 1,6.

С учетом приведенных параметров, разработанный проект развития компании ООО «Краевое содействие предпринимательству» может быть рекомендован к реализации на практике.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авторский знак Корпоративные финансы: учебное пособие / Ферова И.С., Кузьмина И.Г., Улина С.Л. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2015. – 196 с.
2. Агеева, Т. Ю. Стратегический менеджмент: учебник / Т. Ю. Агеева., Л. С. Драганчук, С. Л. Улина. – Красноярск, Сиб. федер. ун-т, 2020. – 493.
3. Антонов, Г.Д. Управление проектами организации / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. – М.: Инфра-М, 2018. – 64 с.
4. Айдаркина, Е. Е. Теория и практика управления: учебное пособие / Е. Е. Айдаркина ; Южный федеральный университет. — Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2020. — 164 с.
5. Бадмаев, Е. З. Проектное управление в развитии предприятия / Е. З. Бадмаев // Управление развитием социально-экономических систем регионов: Сборник научных трудов, Улан-Удэ, 01–02 октября 2020 года. – Улан-Удэ: Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления, – 2020. – С. 17-23.
6. Баркалов, С. А. Формирование моделей управления проектами на основе стейкхолдер — менеджмента / С. А. Баркалов, Т. А. Аверина, З. О. Брежнева // Теория и практика экономики и предпринимательства : XVII Всероссийская с международным участием научно-практическая конференция, Симферополь-Гурзуф, 23–25 апреля 2020 года / Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского. – Симферополь: ИП Зуева Т. В., 2020. – С. 15-17.
7. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения: учебное пособие / А.В. Барышев. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2021. – 164 с.
8. Бояркова, Т. Д. Управление проектами в условиях риска / Т. Д. Бояркова // Риск-ориентированное управление в государственном и корпоративном секторе экономики города Москвы: Сборник статей / Под ред. А.А. Шестемирова, М.В. Ефимовой. – М.: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2020. – С. 292-299.

9. Вейнберг, Р. Р. Применение стандартов управления проектами в ИТ-индустрии: PRINCE2 и PMBoK / Р. Р. Вейнберг, Н. А. Моисеев, С. М. Сахарова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2020. – № 1(109). – С. 56-66.
10. Вырупаева, Т. В. Менеджмент: учебник / Т. В. Вырупаева, Л. С. Драганчук, О. Л. Егошина. – Красноярск, Сиб. федер. ун-т, 2016. – 380 с.
11. Галищева, Д. С. Управление коммуникациями в проекте / Д. С. Галищева // Синергия Наук. – 2020. – № 43. – С. 360-365.
12. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 290 с.
13. Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности [Электронный ресурс] // URL: <https://bo.nalog.ru/?ysclid=liye2ju39i993196665> (дата обращения: 05.05.2023)
14. Деминг, Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке / Эдвардс Деминг пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 182 с.
15. Джуха, В.М. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В. М. Джуха, Н. П. Жуковская, А. Н. Кокин, И. С. Штапова – КноРус, 2019 – 282 с.
16. Зеленский, П. С. Управление проектами: учебное пособие / П. С. Зеленский, Т. С. Зимнякова, Г. И. Поподько (отв. ред) [и др.] – Красноярск, Сиб. федер. ун-т, 2017. – 125 с.
17. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 422 с.
18. Иванов, П. В. Управление проектами: учеб. пособие / П. В. Иванов. – Рн/Д: Феникс, 2018. – 102 с.
19. Калашникова, И.А. Проблемы формирования стратегии развития предприятия / И.А. Калашникова // ЭКОНОМИНФО. – 2019. – №1. – С. 11-16
20. Кальчук М. С. Основные концепции моделирования проектов / М. С. Кальчук // Российское предпринимательство. – 2013. – № 14. – С. 15-25.

21. Керимов, В. Ю. Методология проектирования в нефтегазовой отрасли и управление проектами : учебное пособие / В. Ю. Керимов, А. Б. Толстов, Р. Н. Мустаев ; под ред. проф. А. В. Лобусева. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 123 с.
22. Кожевина, О. В. Управление изменениями: учебник / О. В. Кожевина. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 304 с.
23. Концепция smart в проектном менеджменте / Е. А. Рыбина, А. И. Домнина, А. И. Торопова, А. С. Сочнева // Инновационные технологии управления: Сборник статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 28 октября 2020 года / Мининский университет. – Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», 2020. – С. 65-67.
24. Котляр, Е. В. Система управления проектами Канбан / Е. В. Котляр, Е. М. Пушкарева // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2020. – № 1(15). – С. 57-59.
25. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 177 с.
26. Макарова, Н. В. Отличительные особенности стандартов по управлению проектами / Н. В. Макарова, В. В. Балясников // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2020. – № 1(25). – С. 94-99.
27. Малахова, А. И. Исследование содержания проблемы управления инновационными проектами в процессах стратегического планирования и развития производственно-экономических систем / А. И. Малахова, Н. О. Никулина, Л. Р. Черняховская // Информационные технологии. – 2020. – Т. 26. – № 4. – С. 239-251.

28. Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии: учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 174 с.
29. Морозов, С. А. Управление стоимостью проекта / С. А. Морозов, Ф. Р. Казиева // Антикризисное управление: современные реалии, тенденции и прогноз: Сборник статей по материалам Национальной научно-практической конференции, Краснодар, 28 сентября 2020 года. – Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2020. – С. 128-132.
30. Никитаева, А. Ю. Экономика и управление проектами в социальных системах: учебник / А. Ю. Никитаева, Л. С. Скачкова. О. В. Несоленая; Южный федеральный университет. — Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2019. — 208 с.
31. Основы управления проектами / А. В. Аверин, В. В. Жидиков, И. В. Корнева [и др.]; под ред. С.А. Полевого. – Мо.: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2020. – 258 с.
32. Павлов, А.Н. Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOKR 6th Edition / А.Н. Павлов. — М.: Лаборатория знаний, 2019. — 273 с.
33. Попов, Ю. И. Управление проектами: учеб. пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 208 с.
34. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент): учеб. пособие / Г.А. Поташева. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 224 с.
35. Проектное управление в органах власти: Учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш, О. Г. Кирилук, Е. П. Константинова [и др.]. – 2-е издание. – М.: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство ЮРАЙТ», 2020. – 186 с.
36. Прусова, В. И. Цифровизация экономики и управление проектами / В. И. Прусова, А. А. Князева // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2020. – Т. 19. – № 3. – С. 49-61.

37. Петракова В. А. Модели и алгоритмы решений в управлении проектом / В. А. Петракова, А. С. Сомова // Известия Южного федерального университета. Технические науки. – 2012. – № 5. – С. 122-127.
38. Раджабова, С. Д. Управление качеством проекта / С. Д. Раджабова, О. М. Алиев // Научное сообщество XXI века: Сборник научных трудов по материалам VI Международной научно-практической конференции, Анапа, 14 января 2020 года. – Анапа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов» в Южном Федеральном округе, 2020. – С. 20-24.
39. Разин, С. А. Управление рисками инвестиционных проектов / С. А. Разин // Colloquium-journal. – 2020. – № 2-11(54). – С. 107-112.
40. Романова, М. В. Управление проектами: учебное пособие / М. В. Романова. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2020. — 256 с.
41. Рынок лизинга по итогам 2022 года: на пониженной передаче [Электронный ресурс] // URL: <https://raexpert.ru/researches/leasing/2022/> (дата обращения: 27.05.2023)
42. Сафонова, Н. Р. Управление проектами в государственном секторе / Н. Р. Сафонова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 1-2. – С. 90-93.
43. Резго П.Г. Эффективные меры защиты интересов лизинговой компании// Управление финансами и рисками в лизинговой компании. – 2010. - № 9. – С. 44- 46.
44. Тарасова, И.А. Финансовый лизинг: практика применения / Символ науки. 2017. № 11-1. С. 162-163.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Лист опроса

Уважаемые клиенты! «Краевое содействие предпринимательству» заинтересованы в улучшении взаимодействия с нашими клиентами. Вы можете помочь нам в этом, если ответите на приведенные ниже вопросы.

1. Откуда вы узнали о компании ООО «Краевое содействие предпринимательству»?

- А) Поисковые системы
- Б) Страница в социальной сети ВКонтакте
- В) От друзей/знакомых/коллег
- Г) 2ГИС
- Д) Яндекс.Карты

2. В целом, насколько вы удовлетворены или недовольны нашей компанией?

- А) Очень доволен
- Б) Несколько удовлетворен
- В) Несколько не удовлетворен
- Г) Недоволен

3. Как бы вы оценили соотношение цены и качества продукта?

- А) Очень хорошо
- Б) Хорошо
- В) Нейтрально
- Г) Плохо
- Д) Очень плохо

4. Какова вероятность, что вы вновь обратитесь к нам за услугами по вопросам ведения бизнеса?

- А) Вероятно
- Б) Скорее да
- В) Затрудняюсь ответить

Г) Скорее нет

Д) Маловероятно

5. Какой вид услуги, не предоставляемый компанией на данный момент, мог бы вас заинтересовать? (возможно несколько ответов)

А) Оформление социального контракта «под ключ»

Б) Оформление кредита «под ключ»

В) Оформление авто в лизинг «под ключ»

Г) Оформление банкротства ЮЛ «под ключ»

6. Какова вероятность, что вы порекомендуете нашу компанию своим друзьям/знакомым/коллегам?

А) Вероятно

Б) Скорее да

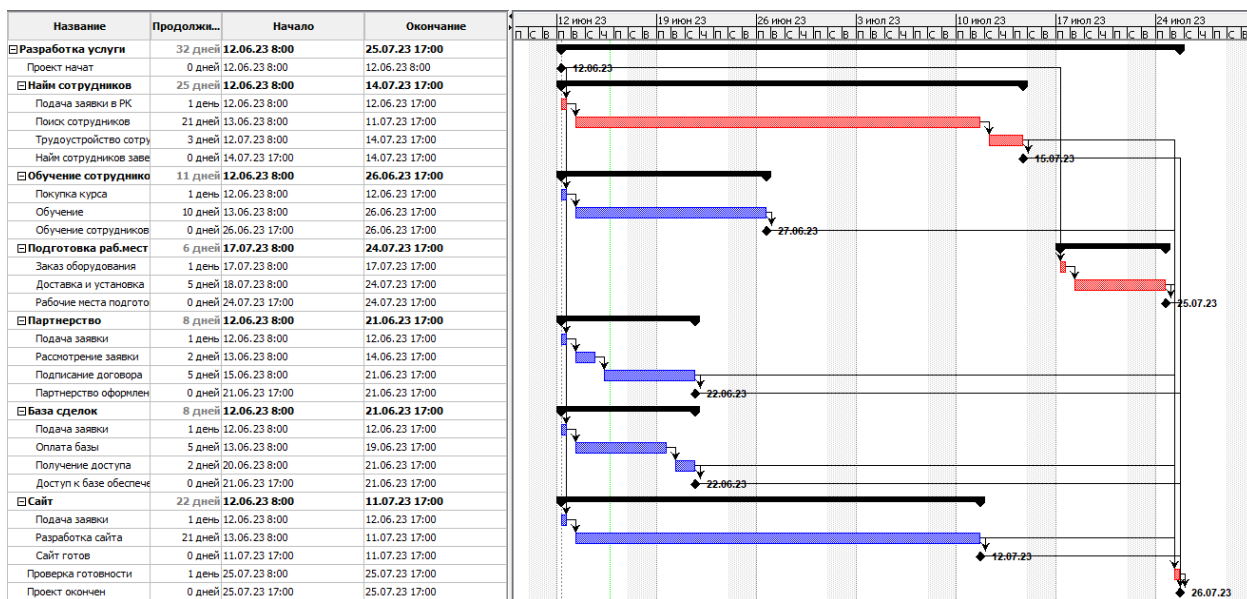
В) Затрудняюсь ответить

Г) Скорее нет

Д) Маловероятно

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Иерархическая структура работ и Диаграмма Ганта



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Матрица оценки влияния рисков

Объект влияние	Очень низкое	Низкое	Умеренное	Высокое	Очень Высокое
	0.05	0.1	0,2	0.4	0.8
Стоимость	Незначительное увеличение	Увеличение ≤5%	Увеличение 6-10%	Увеличение 11-20%	> 20% увеличение
Сроки	Незначительное увеличение	увеличение сроков ≤5%	Увеличение 6-10%	Увеличение 11-20%	> 20% увеличение
Содержание	Изменения незаметны	Незначительные изменения	Значительные изменения	Неприемлемое для клиента изменение	Достижение конечных результатов невозможно
Качество	Изменения незаметны	Незначительные изменения	Изменение требует согласия клиента	Неприемлемое для клиента изменение	Достижение конечных результатов невозможно

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

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

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина
подпись инициалы, фамилия

« 19 » 06 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта развития компании ООО «Краевое содействие
предпринимательству»

Руководитель



канд. экон. наук, доцент

С.Л. Улина

Выпускник



А.Д.Анямова

Красноярск 2023