Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С. Л. Улина
подпись инициалы, фамилия
« _____» _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта открытия филиала обувного магазина

Руководитель _____ старший преподаватель М.С. Багаев
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____ Д.И.Зарубин
подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 88 страниц текстового документа, 49 таблиц, 10 рисунков, 37 использованных источников.

ПРОЕКТ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ, ЭТАПЫ ПРОЕКТА, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

Цель работы – разработка проекта открытия магазина обуви.

Объектом исследования данной работы является ИП «Самойлов» магазин «Элегант», предметом – внедрение проекта в деятельность предприятия.

Цель работы реализуется в поставленных задачах:

- изучение теоретических аспектов управления проектами;
- представление организационно-экономической характеристики деятельности предприятия;
- разработка проекта открытия магазина обуви.

Ожидаемый эффект от мероприятий:

- увеличение выручки на 69660,5 тыс.руб. в первый год реализации проекта;
- увеличение прибыли на 10812,1 тыс.руб. в первый год реализации проекта;
- рост чистой прибыли на 8649,68 тыс.руб. в первый год реализации проекта.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 4
1 Теоретические аспекты управления проектами 6
1.1 Сущность и характеристики управления проектами 6
1.2 Понятие, состав и виды проектов 13
1.3 Методы оценки эффективности проекта 23
2 Характеристика организационно-экономической деятельности компании 31
2.1 Общая характеристика деятельности 31
2.2 Анализ внутренней и внешней среды 36
2.3 Обоснование целесообразности открытия магазина обуви 62
3 Разработка проекта по созданию магазина обуви 64
3.1 Разработка основных параметров магазина обуви 64
3.2 Разработка этапов проекта создания магазина обуви 69
3.3 Оценка экономической эффективности 78
Заключение 83
Список использованных источников 85

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

На протяжении последних десяти лет большое количество крупных предприятий принимает использование методов проектного менеджмента, как официальную политику управления компанией. Управление проектами, как управление изменениями, в современное время является быстро развивающимся направлением теории управления, результаты исследований в которой находят широкое применение на практике, что и определяет актуальность выбранной темы дипломной работы.

Цель работы – разработка проекта открытия магазина обуви.

Объектом исследования данной работы является ИП «Самойлов» магазин «Элегант», предметом – внедрение проекта в деятельность предприятия.

Цель работы реализуется в поставленных задачах:

- изучение теоретических аспектов управления проектами;

- представление организационно-экономической характеристики деятельности предприятия;

- разработка проекта открытия магазина обуви.

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

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

1 Теоретические аспекты управления проектами

1.1 Сущность и характеристики управления проектами

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

Управление проектами – представляет собой методологию организации, планирования, координации, руководства финансовых, трудовых и материально-технических ресурсов в течение всего проектного цикла, и направлено на эффективное достижение целей по составу и объему работ, времени и качеству, стоимости, и удовлетворению участников проекта при помощи использования современной техники, методов и технологий управления [22].

Управление проектами включает:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– оценку отклонений фактических параметров от плановых.

– разработку мероприятий по ликвидации отклонений.

– организация реализации мероприятий по ликвидации отклонений.

– контроль реализации откорректированных планов и т.д.

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

Планирование выступает основной функцией в деятельности по управлению реализацией проекта.

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

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

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

Очень важным направлением в планировании выступает оценка стоимости проекта. Для планирования стоимости проекта применяются четыре типа оценок, которые последовательно уточняют стоимость проекта в зависимости

- от оценки жизнеспособности;

- от степени готовности проектных работ:

- приближенная оценка;

- факторная оценка;

- окончательная оценка.

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

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

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

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

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

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

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

Проект можно представить в виде системы связанных между собой компонентов. Связи между компонентами проекта, возникает и развивается во времени, создавая процесс реализации проекта. Другими словами, процесс

реализации проекта представляет собой процесс осуществления определенных связей между всеми его компонентами. На основе вышесказанного управление проектами можно охарактеризовать следующим образом: система управления проектом - определение, установление, регулирование и развитие связей между компонентами проекта, которые обеспечивают достижение целей, которые были поставлены перед проектом.

Управление проектом как система управления состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления). Схематично это представлено на рисунке 1.1

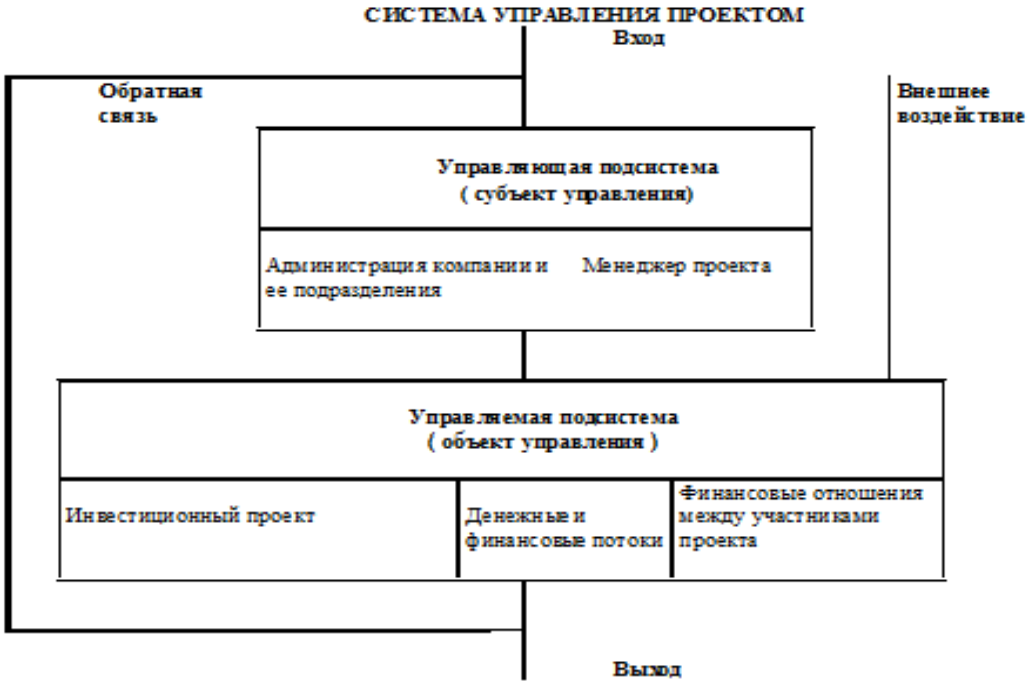


Рисунок 1.1 - Общая схема Управления проектом

Объектом управления в данном случае является проект.

Объектами управления являются:

- папка проектов – совокупность проектов предприятия, организованная в иерархическую структуру;

- темпапка – совокупность проектов предприятия, организованная в иерархическую структуру по тематическому признаку;

- проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями по бюджету, ресурсам в течение заданного времени;

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

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

Роли, обязанности и состав участников проекта зависят от вида, типа, сложности, этапа жизненного цикла, масштабности самого проекта. Отметим, что структура участников проекта не стабильна во времени. На протяжении всего функционирования, между проектом и средой его функционирования происходит взаимодействие, в результате которого происходит обмен финансовыми, энергетическими, материальными и информационными ресурсами, что приводит к изменению состава участников, их ролей, связей между ними [6].

Выделим основных непосредственных участников проекта [14]:

– инвестор;
– инициатор проекта;
– руководитель проекта;
– заказчик;
– команда проекта.

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

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

Инвестором является участник проекта, который осуществляет финансирование проекта и заинтересован в достижении установленных финансовых результатов. Заказчик и инвестор вступают в контрактные отношения, но основе, которых инвестор производит расчеты с участниками проекта по мере выполнения работ по проекту.

Руководителем проекта (проект-менеджер) выступает участник проекта, которому делегированы права по управлению проектной деятельностью для достижения установленных целей проекта. Руководитель проекта несет ответственность перед заказчиком и инвестором за достижение установленных целей. Иногда при выполнении широкомасштабных и сложных проектов обязанности руководителя проекта выполняет специально привлеченная компания, однако, в качестве полноценного руководителя проекта всегда выступает одни человек [7].

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

План внедрения системы управления проектами состоит из четырех основных этапов: диагностика предприятия, разработка модели, разработка пилотного проекта, внедрение, при этом каждый этап можно разбить на стадии. Так, этап диагностики включает выявление участников проекта, анализ существующей проектной деятельности, анализ процессов проектной

деятельности, изучение организационной структуры, изучение информационной системы, изучение специфики предметной области. Этап разработки модели предполагает формирование общей концепции управления проектом, формирование корпоративной методики управления проектом, разработку стандартов управления проектом. На этапе запуска пилотного проекта разрабатывают архитектуру системы управления проектами, производят настройку модулей системы, производят разработку шаблонов, настройку рабочих мест пользователей, производят опытную эксплуатацию. На этапе внедрения проводят обучение пользователей, разрабатывают стратегию дальнейшего развития системы.

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

Успешность выполнения проекта определяется тем, насколько эффективно осуществляется его замысел, в котором сконцентрированы интересы всех тех, кто работает над его реализацией. Но эффективная реализация замысла проекта возможна только при согласованном целенаправленном развитии всех процессов, обеспечивающих эту реализацию, т.е. при эффективном управлении процессом выполнения проекта.[8]

1.2 Понятие, состав и виды проектов

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

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

В таблице 1.1 представлены некоторые определения категории «проект», которые используются в документах, которые носят нормативный характер и/или имеют статус международной или национальной системы стандартов в области проектного менеджмента, управленческих процессов в проекте или менеджмента качества.

Таблица 1.1 – Определения категории «проект»

Определение	Источник
Проект – это уникальный процесс, который состоит из совокупности взаимоувязанных и контролируемых работ, с фиксацией дат начала и окончания мероприятий, с целью добиться цели-задачи соответствия установленным требованиям, включая ограничения по ресурсам, затратам и времени.	ISO/TR 10006. Quality Management - Guidelines to quality in project management
Проект – представляет собой процесс, направленный на достижение установленной цели-задачи в рамках особой, конкретной совокупности условий.	ISO 9000:2000 Quality Management Systems - Fundamental and Vocabulary.
Проект - это предприятие (намерение), основной характеристикой которого является уникальность условий в их комплексе, например: цели и задачи; финансовые, временные, человеческие и другие ограничения;· специфическая организация осуществления проекта; разграничения от других проектов	DIN 69901. Германия
Проект представляет собой предприятие, которое имеет определенные цели, обычно включает требования по стоимости, времени и качеству полученных результатов.	Body of Knowledge. Assosiation of Project Managers. APM UK (APM UK - Ассоциация менеджеров проектов Великобритании)
Проект является целенаправленной деятельностью временного характера, которая направлена на создание уникального продукта или услуги.	Основы Профессиональных Знаний и Национальные Требования к Компетентности
Проект представляет собой предприятие, которое обладает уникальностью условий его реализации, таких как время, задачи, цели, затраты и качество, и прочими условиями, которые имеют отличия по другим условиям и своеобразной организацией; это усилие, которое предпринимается с целью организации человеческих, материальных и финансовых ресурсов в неизвестной совокупности в границах неповторимого предмета работы, выбранной спецификации, с установленными ограничениями по затратам и времени, а следование общепринятому жизненному циклу проекта осуществляется так, чтобы реализовать необходимые изменения, установленные при помощи количественных и качественных целей и задач; это единственная в своем роде скоординированная деятельность, которая имеет четкое с начало и завершение.	ICB - IPMA Competence Baseline. Version 2.0. IPMA Editorial Committee. - Bremen: Eigenverlag

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

– конечной целью или результатом проекта является создание уникально продукта или услуги (внешней или внутренней) с установленным уровнем качества и заданным уровнем риска при достижении результата;

– ресурсы для использования в проекте ограничены (человеческие, временные, финансовые и т.п.);

– нужна уникальная технология для получения необходимого результата в рамках проекта (невозможно добиться цели в рамках бизнес-процессов, которые существуют в компании);

– проект состоит из совокупности разнообразных видов деятельности, компетентность в которых имеют разные специалисты и руководители. При этом в структуре управления проектом нет руководителя, который имеет компетентность и права по принятию решений по всем видам деятельности.

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

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

а) направленность на достижение целей.

Проекты направлены на достижение установленных результатов – иначе говоря, они ориентированы на достижение целей. Непосредственно эти цели выступают движущей силой проекта, при этом все старания по его планированию и осуществлению предпринимаются для достижения этих целей. Проект, как правило, подразумевает целый набор взаимосвязанных целей. К примеру, главной целью проекта, который связан с компьютерным

программным обеспечением, выступает разработка информационной системы управления предприятием. При этом, промежуточными целями или подцелями проекта могут быть разработка математического и программного обеспечения, создание базы данных, тестирование новой системы. Также в подцели разработка базы данных, также могут быть сформированы цели более низкого порядка - разработка логической структуры базы данных, реализация базы данных с помощью СУБД, загрузка данных и так далее.

Большой внутренний смысл при управлении проектами имеет тот факт того, что проекты направлены на достижение цели. В первую очередь, он подразумевает, что необходимым критерием управления проектами выступает точное формулирование и определение целей, начиная с высшего уровня, а далее постепенно опускаясь до детализированных целей и задач. Также, из этого следует, что проект имеет смысл рассматривать как реализацию тщательно сформулированных целей, и что продвижение проекта вперед напрямую связано с достижением целей все более высокого порядка, пока не достигнута основная цель.

б) координированное выполнение взаимосвязанных действий.

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

в) ограниченная протяженность во времени.

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

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

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

г) уникальность.

Все проекты являются мероприятиями в определенной степени уникальными и однократные. Однако, уровень уникальности может сильно отличаться у разных проектов. К примеру, компания специализирована на строительстве коттеджей, и строит двадцатый по счету однотипный коттедж, в данном случае уровень уникальности проекта очень мал, поскольку основные

элементы этого коттеджа идентичны всем предыдущим, которые уже построены. Однако, основными источниками уникальности будут месторасположение дома, ландшафте, особенности поставок сырья и материалов, новые субподрядчики, все это заложено спецификой конкретной производственной ситуации [14].

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

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

– официальной авторизацией проекта выступает Устав проекта;

– описание содержания проекта. В данном документе представляется описание работ, которые необходимо произвести, поставки, которые надо выполнить;

– план управления проектом. В данном документе отображается то, как работы будут выполняться.

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

Рассмотрим основные виды проектов.

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

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

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

Мегапроекты могут быть международными, государственными, национальными, региональными.

Мегапроекты имеют ряд отличительных характеристик:

- высокую стоимость;

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

- трудоемкость;

- длительность реализации: 5-7 лет и более;

- отдаленность районов реализации, и как результат, дополнительных затрат на инфраструктуру.

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

- разделение компонентов проекта между исполнителями и потребность в координации их деятельности;

- потребность проведения исследования социально-экономической среды региона, страны в целом, и/или ряда стран-участниц проекта;

- формирование и постоянное обновление плана реализации проекта[8].

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

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

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

По параметру качества принято разделять проекты на дефектные и бездефектные.

В бездефектных проектах, повышенное качество является доминирующим фактором.

Стоимость таких проектов очень высокая и измеряется сотнями миллионов, а иногда миллиардами долларов [10].

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

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

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

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

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

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

Инвестиционными являются проекты, для которых:

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

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

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

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

- основная цель проекта четко сформулирована, но уточняются и конкретизируются по мере достижения промежуточных результатов;

- сроки начала и окончания проекта, его продолжительность устанавливаются заранее, желательным выступает их точное соблюдение; однако они корректируются в зависимости от полученных частных результатов и общего прогресса проекта;

- формирование расходов на проект в большей степени зависит от выделенных ресурсов и в меньшей от прогресса проекта;

- основное ограничение связано с лимитированным использованием мощностей (оборудования и специалистов);

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

- основные цели проекта определяются заранее, однако количественные и качественные результаты проекта определить труднее, чем в первых двух случаях, поскольку они связаны с организационной оптимизацией системы;

- продолжительность проекта и сроки определяются заранее;

- предоставление необходимых ресурсов происходит по мере возможности;

- все виды затрат на проект четко фиксируются и подвергаются контролю по критерию экономичности, подвергаются корректировкам в процессе реализации проекта [5].

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

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

- точно так же и со сроками проекта;

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

- все расходы заранее формируются, контролируются по показателю экономичности и корректируются по мере реализации проекта [17].

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

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

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

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

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

Выделяют две формы функционирования проектов в организации:

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

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

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

1.3 Методы оценки эффективности проекта

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

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

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

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

Общую эффективность инвестиционных проектов оценивают с целью определения потенциальной привлекательности проекта для всех участников и поиска возможных инвесторов [21].

Таким образом, основными целями оценки эффективности проекта являются:

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

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

- эффективность для предприятий, которые принимают участие в разработке и реализации проекта;

- эффективность для акционеров, эффективность при вложении средств в акции предприятия;

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

- эффективность участия государства в проекте, с учетом всех возможных доходов и расходов всех уровней бюджетов [27].

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

Оценка эффективности проекта базируется на сопоставлении затрат и результатов, но в зависимости от вида эффективности используются разные подходы к оценке и ее составу. Основные отличия состоят в исходных параметрах, на основе которых формируются финансовые потоки по проекту в зависимости от вида эффективности. Другими словами, комплексная и взаимосвязанная система параметров проекта реализуется через единую по экономической природе показателей эффективность, которая зависит от области их применения в той экономической среде, которую они должны характеризовать. Исключением являются показатели общественной эффективности. Очень часто нет возможности оценить внешние эффекты в денежном выражении. Иногда, когда эти эффекты очень существенны, используется только качественная оценка их влияния [6].

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

– основанные на дисконтированных показателях;

– основанные на фактических показателях.

К первой группе показателей относятся:

- чистая приведенная стоимость (Net Present Value, NPV);

- индекс рентабельности инвестиций (Profitability Index, PI);

- внутренняя норма прибыли (Internal Rate of Return, IRR);

- дисконтированный срок окупаемости инвестиций (Discounted Payback Period, DPP).

Вторая группа включает:

- срок окупаемости инвестиций (Payback Period, PP);

- коэффициент эффективности инвестиций (Accounting Rate of Return, ARR).

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

Метод расчета чистой приведенной стоимости.

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

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

Коэффициент дисконтирования рассчитывается по формуле:

$$V_t = \frac{1}{(1+E)^t}, \qquad 1.1)$$

где E – ставка дисконтирования;

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

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

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

$$\text{PV}=\sum_t \frac{Pt}{(1+E)^t}, \qquad 1.2)$$

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

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

$$\text{NPV}=\sum_t \frac{Pt}{(1+E)^t} - IC, \qquad 1.3)$$

где IC – начальные инвестиционные вложения, руб.

В том случае, если:

NPV > 0, то проект необходимо принять;

NPV < 0, то проект необходимо отвергнуть;

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

При прогнозировании доходов по годам необходимо по возможности учитывать все виды поступлений как производственного, так и непроизводственного характера, которые могут быть ассоциированы с данным проектом. Так, если по окончании периода реализации проекта планируется поступление средств в виде ликвидационной стоимости оборудования или высвобождения части оборотных средств, они должны быть учтены как доходы соответствующих периодов [37].

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

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

Метод индекса прибыльности [7].

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

$$PI = \sum_{t} \frac{P_t}{(1+E)^t} \div IC, \qquad 1.4)$$

где P_t – чистый доход, руб.; IC – стартовые инвестиции, руб.

Очевидно, что если:

PI> 1, то проект следует принять;

PI< 1, то проект следует отвергнуть;

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

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

Метод расчета внутренней нормы прибыли инвестиций.

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

Смысл расчета данного коэффициента в процессе оценки эффективности планируемых капиталовложений состоит в следующем: IRR демонстрирует максимально возможный уровень расходов, которые можно направить на реализацию проекта. К примеру, в случае, если проект полностью финансируется за счет привлечения кредитных ресурсов, то значение IRR показывает верхнюю границу допустимого уровня ставки за пользование средствами, превышение которой делает проект убыточным [9].

На практике каждая компания для финансирования своей деятельности, в том числе и инвестиционной, использует разные источники. За использование капитала, авансированного в деятельность в виде финансовых ресурсов, компания выплачивает проценты, вознаграждения, дивиденды, то есть имеет определенные обоснованные расходы, необходимый для поддержания потенциала. Показатель, который характеризует относительный уровень этих расходов, называется «ценой» авансированного капитала (CC). Цена авансированного капитала отображает сложившийся минимум возврата на вложенный в функционирование предприятия капитал, его рентабельность.

Расчет данного показателя производится по средней арифметической взвешенной.

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

Практическое использование этого метода, без использования специального финансового калькулятора, очень сложно. При отсутствии специального финансового калькулятора, используется метод последовательных итераций, с использованием табулированных значений дисконтирующих множителей. Для этого выбираются два значения коэффициента дисконтирования $E_1<E_2$, с использованием таблиц, так, чтобы в интервале (E_1, E_2) функция NPV= f (E) меняла свое значение с «+» на «-» или с «-» на «+». После этого используют формулу:

$$IRR = E_2 + \frac{f(E_2)}{f(E_2) - f(E_1)} \cdot (E_1 - E_2), \qquad 1.5)$$

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

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

Точность вычислений обратно пропорциональна длине интервала (E_1, E_2), а наилучшая аппроксимация с использованием табулированных значений достигается тогда, когда длина интервала минимальна (равна 1%), то есть E_1 и E_2 - ближайшие друг к другу значения коэффициента дисконтирования, удовлетворяющие условиям (в случае изменения знака функции с "+" на "-") :

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

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

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

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

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

2 Характеристика организационно-экономической деятельности компании

2.1 Общая характеристика деятельности

Объектом исследования является ИП «Самойлов» магазин «Элегант». На сегодняшний день ИП «Самойлов» – это специализированный магазина в г. Красноярске. Паспорт предприятия представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Паспорт ИП «Самойлов»

Фирменное наименование	Индивидуальный предприниматель «Самойлов»
Срок деятельности	Не ограничен
Юридический адрес	Россия, г. Красноярск, ул. Копылова, д. 4
Фактический адрес	Россия, г. Красноярск, ул. Копылова, д. 4
ИНН/КПП	2452035548/ 1052452054986
Web-сайт	нет
Основной вид деятельности	Розничная торговля обувью и изделиями из кожи
Штат персонала	12 человек
Территория оказания услуг	Красноярск

В магазинах представлен ассортимент от разнообразных, как отечественных, так и импортных производителей. Компания специализируется на реализации продукции среднего класса.

Вся предлагаемая продукция может быть объединена в следующие группы:

1. Обувь для женщин.
2. Обувь для мужчин.
3. Аксессуары.

Основным товаром является обувь, но наличие большого ассортимента сопутствующих товаров делает ИП «Самойлов» более привлекательным для покупателей.

В городе есть склад, на котором храниться продукция, с одной стороны увеличиваться расходы на транспортировку необходимого товара в магазин реализации, но с другой позволяет эффективно использовать площадь магазина

для размещения большего ассортимента. Для транспортировки товаров применяется собственный автомобиль.

Продукция постоянно обновляется, благодаря наличию большого количества поставщиков.

Проведем анализ ИП «Самойлов» основе классификации предприятий розничной торговли разработанной С.С.Фирсенко и Л.Г.Гафаровой в монографии «Формирование рынка услуг в розничной сети» (табл. 2.2).

Таблица 2.2 - Характеристика ИП «Самойлов»

Критерий классификации	Характеристика
Вид – ассортимент реализуемых товаров	Специализированные
Вид строения	Магазин
Форма торгового обслуживания	Индивидуальное обслуживание продавца-консультанта в магазине самообслуживания
Уровень цен	Средний класс
Сетевая принадлежность	Нет
Уровень концентрации магазинов	Изолированные (удаленное размещение торговых точек)
Место расположения	Районные
Фирменное разнообразие товаров	Мультибрендовые
Масштаб субъекта	Региональный
Степень экономии временных ресурсов потребителей	Магазин шаговой доступности
Тип здания и особенности его объемно-планировочного решения	Встроенно-пристроенные

ИП «Самойлов» специализирован на реализацию кожаной обуви, изделий из кожи и аксессуаров. Магазин работает по принципу индивидуального обслуживания покупателей в торговом зале самообслуживания.

ИП «Самойлов» находится в Октябрьском районе.

ИП «Самойлов» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет и иные счета в банках. ИП «Самойлов» от своего имени приобретает имущественные и личные неимущественные права и несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в судах общей юрисдикции и арбитражном суде в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Компания создана в целях удовлетворения общественных потребностей в результатах его деятельности и получения прибыли.

Для достижения обозначенных целей компания осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядке следующие виды деятельности:

- розничная торговля обувью и изделиями из кожи;
- розничная торговля чулочно-носочными изделиями;
- розничная торговля аксессуарами одежды;
- маркетинговая, торговая, коммерческая и инвестиционная деятельность.

На основании Устава управление деятельностью осуществляется директором, который самостоятельно определяет структуру управления предприятия и формирует штат сотрудников.

Основная цель рассматриваемой организации состоит в удовлетворение запросов покупателей в продукции, обладающей высоким качеством, в широком ассортименте, при хорошем (скорость, комфортность) сервисном обслуживании, путем создания эффективной системы обслуживания клиентов.

Анализируя структуру перспективного планирования предприятия, необходимо выделить ее основные элементы:

а) Цели развития предприятия:

1 базовые – увеличение показателей прибыли и рентабельности продаж;

2 по отдельным группам продукции;

3 по сегментам рынка.

б) Инвестиции и обновление ассортимента продукции.

в) Улучшение использования ресурсов - издержек обращения.

г) Совершенствование управления (организационная структура, кадровая и техническая база, стиль работы, социальное развитие и климат в коллективе).

д) Проблемы повышения конкурентоспособности предприятия и пути (целевые программы) их решения.

е) Распределение ресурсов между структурными единицами предприятия и стратегическими проектами (программами).

ж) Перспективные ориентиры Общества и задания ее структурным единицам по эффективности продаж и сервисного обслуживания (увеличение объемов продаж, себестоимость, рентабельность активов, оборотного капитала).

Корпоративные ценности:

1. Клиенты. Самое важное достояние и вся деятельность ИП «Самойлов» направлена на наиболее полное удовлетворение потребностей покупателей. ИП «Самойлов» добивается этого, предлагая только самые качественные товары, самое профессиональное обслуживание и максимально комфортные условия для совершения покупок. Стратегическая задача - полное удовлетворение потребностей покупателя.

2. Развитие. ИП «Самойлов» постоянно стремится к росту, к количественному и качественному росту магазина, увеличению объема продаж, улучшению качества обслуживания, развитию технологий. В личностном и профессиональном развитии каждого сотрудника предприятие видит залог успешного развития ИП «Самойлов».

3. Работа в команде - основополагающий принцип развития ИП «Самойлов», во многом определяющий успех в достижении цели. Достижение главных целей требует решать сложные профессиональные задачи и вырабатывать командные решения. Каждый сотрудник вносит свой вклад в общую работу команды и несет ответственность за ее результат. Оценка и мотивация каждого сотрудника основывается на эффективности его вклада в итог работы команды.

4. Инновации - то, что позволяет двигаться вперед - это применение в работе нововведений в области техники, технологии, организации труда, основанных на использовании достижений науки и передового опыта. ИП «Самойлов» стремится к непрерывному совершенствованию технологического процесса работы Компании и созданию новых качественных услуг.

5. Доверие. Доверие клиентов - это основа существования и развития ИП «Самойлов». Доверие партнеров - это фундамент для достижения поставленных целей. Взаимное доверие сотрудников - это залог успешной командной работы.

Товарная политика ИП «Самойлов» базируется на ассортиментной концепции, цель которой состоит в том, чтобы сориентировать общество на сбыт изделий, которые больше соответствуют структуре и разнообразию спроса конкретных покупателей.

Ее суть заключается в принципиальной направленности деятельности предприятия на формирование ассортимента для будущей реализации продукции в соответствие с требованиями определенных групп потребителей (сегментов рынка). Объектами сегментации выступают потребители: в зависимости от уровня дохода.

Главным индикатором при принятии решений по товарной номенклатуры (ассортимента и объемов) считает показатели сбыта.

Также в магазине используются дисконтные карты для дополнительного привлечения покупателей.

Дисконтная карта выдается при покупке на сумму 10 000 рублей. Данная дисконтная карта именная, накопительная.

Распределение скидок по картам представлено в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Дисконтные карта

Сумма	Процент скидки по карте
от 10 000 рублей до 55 000 рублей	3%
от 55 001 рубля до 100 000 рублей	5%
от 100 001 рубля	10%

Помимо накопительной системы скидок существует возможность получить дополнительную скидку для именинников.

Правила предоставления скидки по программе лояльности «Счастливый День Рождения»

1. ИП «Самойлов» дарит покупателям – именинникам подарок к празднику в виде 10%-ной скидки, действующей в течение 1 недели (за 3 дня до дня рождения + в день рождения + 3 дня после дня рождения).

2. Для владельцев дисконтных карт (при предъявлении дисконтной карты) общая сумма скидки рассчитывается по следующей схеме: Скидка по карте + скидка по акции.

3. Предприятие - размер компании, опыт работы на рынке и соответственно готовность посредников к сотрудничеству, финансовые возможности, цель и политика фирмы.

Магазин сотрудничает с 9 разными поставщиками продукции. Прямые поставки и объемы дают возможность предлагать товар актуальных тенденций по выгодным ценам с гарантией качества и безопасности.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды

Рассмотрим внутреннюю среду.

Весь персонал розничного предприятия можно подразделяют на три категории:

1) управленческий персонал – состоит из работников, обеспечивающих управление трудовым процессом.

Директор - руководит предприятием, так же руководит планово-экономической работой, занимается подбором кадров и организует повышение их квалификации, обеспечивает охрану труда, технику безопасности и пожарную безопасность. Следит за соблюдение правил продажи товаров, проверяет качество поступающих на предприятие товаров, управляет персоналом.

Гл.бухгалтер, – осуществляет финансово-хозяйственные операции на предприятии. Проверяет товарные отчеты, производит начисление заработной платы работникам предприятия, ведет учет кассовых операций и денежных средств на расчетном счете. Ведет учет доходов и расходов предприятия,

осуществляет начисления налогов и перечисления их в бюджет. Формирует журналы-ордера для составления бухгалтерского баланса. Ведет учет основных средств и сдает все необходимые отчеты в налоговые органы.

2) основной персонал (ТОП) - это продавцы, т. е. работники, занятые обслуживанием покупателей в торговом зале.

Продавцы - в их обязанности входит подготовка и уборка рабочего места (получение упаковочного материала, проверка работоспособности торгового оборудования и инвентаря, пополнение рабочих товарных запасов, уборка тары, поддержание надлежащего санитарного состояния), подготовка товаров к продаже, обслуживание покупателей, учет неудовлетворенного спроса и т. д. Готовит рабочее место к выполнению расчетных операций (проверяет исправность контрольно-кассовой машины, записывает показания счетчиков, получает разменную монету и т. д.), выполняет расчетные операции с покупателями, осуществляет сдачу выручки и т. д. Приемка товаров по количеству, оформление витрин, подготовка товаров к продаже. Следить за частотой пополнения товара с учетом покупательского спроса, знать ассортимент и особенности пищевой ценности товара.

3) вспомогательный персонал - обеспечивает обслуживание основного персонала, а также поддерживает магазин в надлежащем санитарно-гигиеническом состоянии.

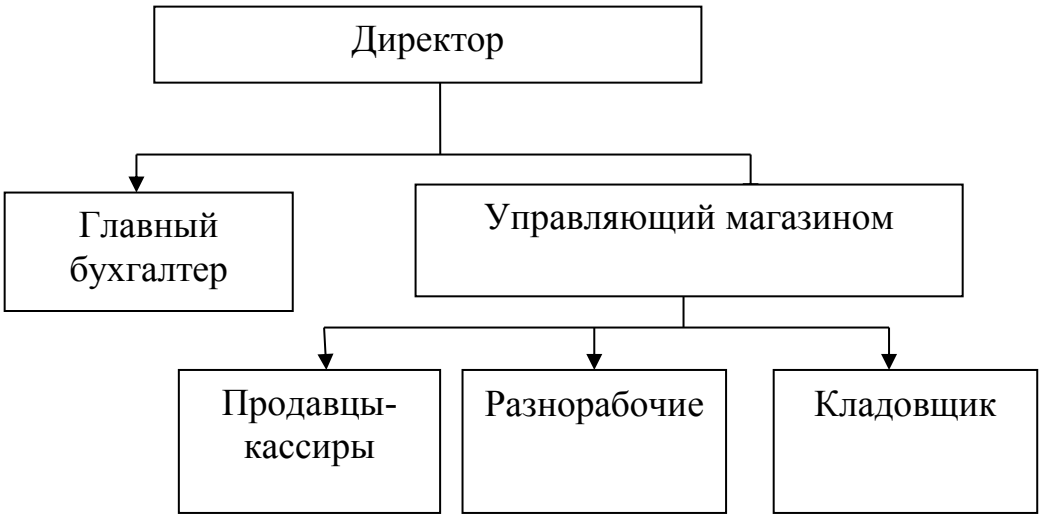
Персонал магазинов высококвалифицированный, компетентный и доброжелательный. Основной девиз «Чтобы клиент ушел довольный». Именно это привлекает большое количество покупателей и магазины имеют постоянных клиентов;

Структура управления определяет эффективность системы управления, ее гибкость, эластичность, адаптивность.

Организационная структура управления ИП «Самойлов» представлена на рисунке 2.1.

Как видно, данная структура относится к линейно-функциональному типу, который характеризуется разделением деятельности линейных и

функциональных звеньев и усилением координации и функционирования в процессе осуществления управленческой деятельности. Линейное звено (директор) занимается только разработкой задач, планов и управлением. Начальникам отделов подчиняются люди, работающие в этих отделах. Функциональным звеном является бухгалтерия, потому что фактически она не подчиняется даже руководителю центра, и выполняет исключительно свои функции.



Организационная структура ИП «Самойлов» Рисунок 2.1

Преимущества данной структуры заключаются в следующем:

– высвобождение линейных руководителей от решения многих специализированных вопросов;

– высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;

– личная ответственность руководителя за конечные результаты работы своего подразделения;

– построение связей «руководитель-подчиненный» по иерархической лестнице, при которой каждый работник подчиняется своему непосредственному руководителю.

К основным недостаткам можно отнести такие, как:

– возможная заинтересованность каждого звена в достижении своей «узкой» цели, а не целей организации;

– чрезмерно развита система взаимодействий по вертикали;

– трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;

– удлиняется процедур принятия управленческих решений.

В своей деятельности Директор магазина руководствуется Законом РФ от 07.02.1992 ФЗ № 2300-1 «О защите прав потребителей», Правилами продажи отдельных видов товаров и иными нормативными правовыми актами по вопросам осуществления торговой деятельности.

Круг обязанностей Директора определяются как:

- обеспечение соблюдения обязательных с учетом профиля и специализации деятельности предприятия розничной торговли требований, установленных для предприятия в государственных стандартах, санитарных, ветеринарных, противопожарных правилах и других нормативных документах;

- оформление, получение лицензий, соответствующих разрешений и иных документов (сертификаты соответствия, гигиенические заключения) и представление их, либо часть информации, содержащейся в этих документах для ознакомления покупателям;

- доведение до сведения покупателей информации о товарах и иной информации, способствующей правильному выбору товара покупателем;

- обеспечение наличия оборудования, инвентаря в соответствии с требованиями стандартов необходимых для сохранения качества и безопасности товаров при их хранении и реализации в месте продажи;

- создание надлежащих условий торгового обслуживания, а также возможности правильного выбора товаров покупателями;

- организация, планирование и координация деятельности предприятия розничной торговли;

- управление текущей деятельностью, направленной на доведение товаров до потребителей с наименьшими затратами;

- осуществление контроля рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов;

- анализ результатов продаж и качества обслуживания покупателей, разработка и проведение мероприятий по повышению качества торгового процесса.

- ведение переговоров, связанных с поставками, заказами и реализацией товаров;

- принятие решений о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей работников торгового предприятия; применение мер поощрения отличившихся работников, наложение взысканий на нарушителей трудовой дисциплины;

- руководство работниками предприятия розничной торговли;

- представление интересов предприятия и действия от его имени и др.

На должность главного бухгалтера назначается лицо, имеющее высшее экономическое образование и опыт работы в должности не менее трех лет.

Главный бухгалтер назначается на должность и освобождается из нее по Приказу Директора предприятия.

В своей работе главный бухгалтер руководствуется Законодательными актами, Постановлениями, Распоряжениями, Приказами и другими нормативными материалами по организации бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций и составлению отчетности.

Численность работников в ИП «Самойлов» составляет 12 человек. В таблице 2.4 представлен анализ обеспеченности трудовыми ресурсами и изменения их структуры (по данным, предоставленным менеджерами компании).

Таблица 2.4 - Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами ИП «Самойлов» и изменения их структуры за 2015-2016 гг.

Категории персонала	2015 год		2016 год		Темп роста	
	числ., чел.	уд.вес, %	числ., чел.	уд.вес, %	абс., чел.	отн., %
1. Служащие, из них:	10	71,4	9	75	-1	3,6
1.1 Руководители	3	21,4	3	25	0	3,6
1.2 Специалисты	7	50,0	6	50	-1	0,0
2. Рабочие	4	28,6	3	25	-1	-3,6
Всего персонала	14	100	12	100	-2	0,0

Так, в 2016 году общая численность работников ИП «Самойлов» сократилась на 2 человека по отношению к аналогичному периоду 2015 года. По структуре персонала за последние 2 года изменения произошли не значительные, так 75% сотрудников относятся к категории служащих и 25% относятся к категории рабочих.

Иерархия целей ИП «Самойлов» включает в себя миссию, стратегическую (генеральную) цель, цели развития, функциональные цели (цели подразделения), задачи, они приведены на рисунке 2.2.

Рисунок 2.2 - «Дерево целей» ИП «Самойлов»

На следующем этапе целесообразно рассмотреть финансовые показатели функционирования ИП «Самойлов».

Устойчивость финансового положения предприятия в значительной степени зависит от целесообразности и правильности вложения финансовых ресурсов в активы.

Наиболее общее представление об имевших место качественных изменениях в структуре средств и их источников, а также динамике этих изменений можно получить с помощью вертикального и горизонтального анализа отчетности.

Горизонтальный анализ баланса представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Горизонтальный анализ баланса

Показатель	Абсолютные величины, тыс. руб.			Изменения 2016 года в % к	
	2014	2015	2016	2014	2015
Актив					
1.Внеоборотные активы	40566	40483	48009	118,3	118,6
2.Оборотные активы	48627	69841	75998	156,3	108,8
в т.ч.:					
- денежные средства	1108	2648	7244	653,8	273,6
- дебиторская задолженность	4611	4906	4221	91,5	86,0
- запасы и затраты	42821	62241	64471	150,6	103,6
Баланс	89193	110324	124007	139,0	112,4
Пассив					
1. Собственный капитал	83728	104274	118717	141,8	113,9
2.Долгосрочные пассивы	1303	558	1268	97,3	227,2
3.Краткосрочные обязательства	3711	5492	3856	103,9	70,2
Баланс	89193	110324	124007	139,0	112,4

В представленном анализе просматривается увеличение итогов баланса в течение анализируемого периода, что характеризует работу предприятия с положительной стороны. Наблюдаются позитивные изменения в деятельности предприятия. На протяжении всего периода анализа происходил рост стоимости внеоборотных активов, так в 2015 году рост составил 18,3%, а в 2016 году 18,6%. Стоимость оборотных активов в 2015 году увеличилась на 56,3%

(за счет роста денежных средств на 553,8%, роста запасов и затрат на 39%), а в 2016 году рост составил 8,8% (за счет роста денежных средств на 173,6%, роста запасов и затрат на 3,6%). Сократилась сумма дебиторской задолженности в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 14%, произошло сокращение долгосрочных и краткосрочных обязательств предприятия. Позитивным выступает рост собственного капитала на 41,8% в 2015 году и на 13,9% в 2016 году.

Таблица 2.6 - Вертикальный анализ баланса

Показатель	Структура, %			Изменения 2016 года к	
	2014	2015	2016	2014	2015
Актив					
1.Внеоборотные активы	45,48	36,69	38,71	-6,77	2,02
2.Оборотные активы	54,52	63,31	61,29	6,77	-2,02
в т.ч.:					
- денежные средства	2,28	3,79	9,54	7,26	5,75
- дебиторская задолженность	9,5	7,03	5,56	-3,94	-1,47
- запасы и затраты	88,22	89,18	84,9	-3,32	-4,28
Баланс	100	100	100	х	х
Пассив					
1. Собственный капитал	93,87	94,52	95,73	1,86	1,22
2.Долгосрочные пассивы	1,46	0,51	1,02	-0,44	0,52
3.Краткосрочные обязательства	4,16	4,98	3,11	-1,05	-1,87
Баланс	100	100	100	х	х

Опасность для финансового положения предприятия представляет значительный перекос в структуре активов и пассивов.

В течение анализируемого периода 2014-2016. г. оборотные активы положительно изменилось в 2015г. 19420 тыс.руб., в 2016 г. – на 2230 тыс.руб., но при этом не сильно изменялась структура баланса: как на начало так и на конец анализируемого периода неизменно высока доля товарных запасов предприятия (88,2% - в 2014 г.; 89,18% в 2015 году и 84,9% в 2016 году), что требует дополнительного анализа и свидетельствует о неэффективном управлении запасами на предприятии.

Значительный перекос в структуре активов в сторону запасов отрицательно сказывается на ликвидности и финансовой устойчивости предприятия, для ИП «Самойлов» это означает затоваривание, неблагоприятную концентрацию товара на складах, падение продаж и т.д.;

Сумма денежных средств в кассе и банках предприятия увеличилась в 2015 году на 1540 тыс. руб., в 2016 году на 4596 тыс. руб.

На основании ранее полученных данных - в виду того, что денежные средства занимают около 10% валюты актива баланса, можно утверждать, что это положительный фактор, объем денежных средств, находящихся в предприятия на конец анализируемого периода, в виду кредиторской задолженности, - это, скорее всего, страховой запас на случай несбалансированности денежных потоков в результате различий в объемах реализации и закупок, а также других непредвиденных расходов.

Доля долгосрочных задолженностей предприятия за 2016 год увеличилась на 710 тыс. руб., в 2015 году произошло значительное уменьшение на 745 тыс. руб.;

Положительной оценки также заслуживает постепенное и стабильное увеличение в активе баланса денежных средств (на 1540 тыс.руб. в 2015 году и на 4596 тыс.руб. в 2016 году) и внеоборотных активов (на 7526 тыс.руб. в 2016 году), а в пассиве баланса - увеличение итога первого раздела (на конец 2016 года на 13517 тыс. руб.). Также следует отметить увеличение резервного капитала предприятия - на конец 2016 года он составил 2207 тыс. руб.

Данные таблицы 2.6 также позволяют сделать вывод о том, что высокий удельный вес в пассиве баланса занимает собственный капитал (на 2014г. – 93,87%, на 2015г. – 94,52% и на 2016г. – 95,73% к общей валюте баланса).

Долгосрочные пассивы представлены незначительно: их доля в 2016 году составила 1,02%, в 2015 и 2014 годах - 0,51% и 1,46% соответственно.

За анализируемый период собственный капитал ИП «Самойлов» вырос в целом на 14443 тыс. рублей, что является положительной тенденцией. Средства

собственного капитала составляют в валюте баланса 95,73% на конец 2016 года против 94,52 % на конец 2015 года.

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия приведен в таблице 2.7.

Анализ данных, представленных в таблице 2.7. позволяют сделать вывод о том, что в 2016 г. при увеличении выручки от реализации на 46,1%, наблюдается формирование прибыли от продаж на сумму 1802 тыс. руб. и чистой прибыли на сумму 14847тыс. руб.

Таблица 2.7 - Анализ финансовых результатов деятельности предприятия

Показатель	Величина показателя			Изменения 2016 года в тыс. руб. к		Изменения 2016 года в % к	
	2014	2015	2016	2014	2015	2014	2015
Выручка от продажи тыс. руб.	77057	68114	99515	5781	31401	106,17	146,10
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	86832	58269	80037	-6795	21768	92,17	137,36
Прибыль от продажи, тыс. руб.	-11278	-6275	1802	13080	8077	-15,98	-28,72
Чистая прибыль, тыс. руб.	7120	20911	24847	7727	3936	208,53	118,82

В 2014 и 2015 годах предприятие получило убыток от продаж, что было вызвана ростом издержек обращения. За счет получения прочих доходов предприятие закрывало все года анализа с чистой прибылью.

Таким образом, результаты финансовой деятельности ИП «Самойлов» за 2014-2016 гг. характеризуются наличием чистой прибыли и соответствующей финансовой отдачи от использования хозяйственного потенциала. Более того, наблюдается положительная динамика роста по видам прибыли на предприятии.

Для оценки эффективности использования финансовых ресурсов используют абсолютные и относительные показатели.

Ликвидность баланса - это степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную наличность

соответствует сроку погашения обязательств.

В зависимости от степени ликвидности активы предприятия подразделяются на следующие группы:

А1 - наиболее ликвидные активы (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения);

А2 - быстро реализуемые активы (краткосрочная дебиторская задолженность);

А3 - медленно реализуемые активы (запасы, НДС по приобретенным ценностям, и прочие оборотные автивы);

А4 - трудно реализуемые активы (внеоборотные активы).

Пассивы баланса группируются по срочности их оплаты в следующем порядке:

П1 - наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность);

П2 - краткосрочные пассивы (краткосрочные кредиты и займы и прочие оборотные активы);

П3 - долгосрочные пассивы (долгосрочные кредиты и займы);

П4 - постоянные пассивы (источники собственных средств).

Для оценки ликвидности баланса ИП «Самойлов» сопоставим итоги по каждой группы активов и пассивов баланса (таблица 2.8).

Таблица 2.8 - Анализ ликвидности баланса

Актив	На начало года		
	2015	2016	2017
$А_1$	1108	2648	7244
$А_2$	4611	4906	4221
$А_3$	42908	62287	64533
$А_4$	40566	40483	48009
Баланс	89193	110324	124007
Пассив			
$П_1$	3711	5492	3856
$П_2$	451	0	166
$П_3$	1303	558	1268
$П_4$	83728	104274	118717
Баланс	89193	110324	124007
Платежный излишек (+), недостаток (-)			
$А_1$-$П_1$	-2603	-2844	3388
$А_2$-$П_2$	4160	4906	4055

$А_3$-$П_3$	41605	61729	63265
$П_4$-$А_4$	43162	63791	70708
Баланс	х	х	х

Баланс считается абсолютно ликвидным, если $А_1>П_1$, $А_2>П_2$, $А_3>П_3$, $А_4<П_4$.

Неравенство $А_1 \geq П_1$ – в течение 2014 и 2015 годов не выполняется, только в 2016 году выполняется. $А_2 \geq П_2$ - в 2014 - 2016 годах. $А_3 \geq П_3$ –выполняется в течение трех лет. $А_4<П_4$ выполняется на протяжении всего анализируемого периода.

Для комплексной оценки ликвидности баланса анализируемого предприятия рассчитаем общий показатель ликвидности, вычисляемый по формуле:

$L=(А_1+0,5А_2+0,3А_3)/(П_1+0,5П_2+0,3П_3)>1$,

где $А_i$, $П_i$ - итоги соответствующих групп по активу и пассиву

L_{2014}= 3,763

L_{2015}= 4,203

L_{2016}= 6,648

Общий показатель ликвидности значительно превышает нормативное значение и имеет тенденцию роста, что является позитивным.

Расчет коэффициентов платежеспособности предприятия

Таблица 2.9 - Расчет коэффициентов ликвидности

Показатель	На начало года			Нормативное значение
	2015	2016	2017	
Исходные данные				
Общая сумма текущих активов	48540	69795	75936	х
Быстрореализуемые активы	4611	4906	4221	х
Наиболее ликвидные активы	1108	2648	7244	х
Краткосрочные пассивы	4162	5492	4022	х
Коэффициенты ликвидности:				
текущей	11.66	12.71	18.88	>2
быстрой	1.11	0.89	1.05	>1
абсолютной	0.27	0.48	1.8011	>0,2

Все показатели ликвидности, представленные в таблице 2.9, соответствуют нормативным значениям, что свидетельствует об абсолютной платежеспособности предприятия.

Коэффициент текущей ликвидности предприятия в 2016 году составил 18,88, что соответствует нормативному значению и значительно превосходит его, что говорит о том, что на предприятии имеется большом запас возможность погашения долгов. Однако этот показатель является укрупненным и не учитывает степень ликвидности отдельных элементов оборотного капитала, поэтому инвесторы отдают предпочтение коэффициенту быстрой ликвидности. Данный коэффициент на начало анализируемого периода составил 1,11, на конец – 1,05 при нормативном значении больше единицы. Это значит, что в случае необходимости предприятие могло погасить все свои краткосрочные обязательства за счет наиболее ликвидных и быстрореализуемых активов в течение анализируемого периода.

Значение коэффициента абсолютной ликвидности, являющегося наиболее жестким критерием платежеспособности, в 2015 и 2016 годах улучшился. На начало 2017 года значение данного показателя составило 1,80, что свидетельствует о том, что абсолютно ликвидных средств на предприятии достаточно и в случае необходимости погашения задолженности у предприятия достаточно средств.

Под финансовой устойчивостью понимают финансовую независимость предприятия от внешних источников финансирования.

Данные таблицы 2.10 показывают абсолютную финансовую устойчивость предприятия. У предприятия достаточно собственных оборотных средств для покрытия долгов и обязательств.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными имеет тенденцию к росту, что свидетельствует о достаточности собственных средств для финансирования текущей деятельности.

Коэффициент финансовой устойчивости в 2016 году составил 0,97, что свидетельствует, что 97% источников финансирования являются устойчивыми в долгосрочной перспективе.

Наблюдается позитивная динамика по всем показателям, что свидетельствует об эффективной деятельности предприятия: в 2016 году у предприятия увеличилась сумма долгосрочных кредитов и займов, что вызвано инвестированием финансовых ресурсов в приобретение нового оборудования для хранения продукции.

Таблица 2.10 - Анализ финансовой устойчивости предприятия на основе относительных показателей

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Норматив
1.Источники собственных средств	83728	104274	118717	
2.Долгосрочные обязательства	1303	558	1268	
3.Краткосрочные пассивы	4162	5492	4022	
4.Внеоборотные активы	40566	40483	48009	
5.Текущие активы	48627	69841	75996	
6.Наличие собственных оборотных средств	44465	64349	71976	
7.Валюта баланса	89193	110324	124007	
8.Коэффициент автономии	0,94	0,95	0,96	>0.6
9.Коэффициент маневренности	0,53	0,62	0,61	>0.4 – 0.5
10.Коэффициент финансирования	15,32	17,24	22,44	>1
11.Коэффициент обеспеченности собственными оборотными	0,91	0,92	0,95	>0.1
12.Коэффициент финансовой устойчивости	0,95	0,95	0,97	>0.75

Показатели деловой активности (оборачиваемости) характеризуют эффективность использования имеющихся финансовых ресурсов. Скорость превращения средств в денежную форму, оказывает непосредственное влияние на величину выручки и прибыли от реализации, финансовое состояние и платежеспособность предприятия.

Показатели рентабельности капитала свидетельствуют об эффективности его использования на предприятии.

Анализ данных таблицы позволяет говорить о позитивных моментах: повысилась рентабельность по всем показателям, что вызвано ростом прибыли до налогообложения и чистой прибыли при росте стоимости активов, текущих активов, собственного капитала.

Таким образом, оценивая рациональность использования собственных и заемных средств, можно сделать вывод, что за период 2014-2016гг в общей структуре источников финансирования преобладает собственный капитал, что свидетельствует о финансовой независимости и финансовой устойчивости данного предприятия.

Таблица 2.11- Анализ показателей рентабельности

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонения	
				2015/2014	2016/2015
А	1	2	3	4	5
1.Прибыль до налогообложения (балансовая прибыль)	7442	21306	30810	13864	9504
2.Чистая прибыль	7120	20911	24847	13791	3936
3.Средняя величина текущих активов	48627	69841	75998	21214	6157
4.Средняя величина активов	86452	99759	117166	13307	17407
5.Средняя величина собственных источников	82126	99759	111495,5	17633	11737
6.Выручка от продажи продукции, работ, услуг	77057	68114	99515	-8943	31401
7.Себестоимость проданы товаров, продукции, работ, услуг	86832	58269	80037	-28563	21768
8.Рентабельность					0
- Активов: стр.2/стр.4	8,24	20,96	21,2	12,73	0,25
- Текущих активов: стр.2/стр.3.	14,64	29,94	32,69	15,3	2,8
- Собственного капитала: стр.2/стр.5.	8,67	20,96	22,29	12,29	1,3
- Реализованной продукции: стр.1/стр.6.	9,24	30,7	30,96	21,46	0,3
- Затрат: стр.1/стр.7.	8,57	36,56	38,50	0,28	1,9

Для оценки внутренних факторов предприятия применим SNW-анализ через добавление особой нейтральной позиции (N-Neutral), которая фиксирует среднерыночное состояние для конкретной рыночной ситуации.

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

На первом этапе проведения SNW выбранная группа экспертов, с помощью метода мозгового штурма, выбрала основные характеристики внутренней среды, имеющие важное значение для развития предприятия. На втором этапе автором был разработан лист оценки каждой позиции, характеризующей внутреннюю среду.

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

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

Результаты SNW-анализа, основанные на данных протокола оценки, приведены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - SNW-анализ ИП «Самойлов»

Наименование стратегической позиции	Оценка стратегии		
	Сильная	Нейтральная	Слабая
1. Общая стратегия организации	x		
2. Ассортиментная политика	x		
3. Финансы в целом, в т.ч.:	x		
3.1 Финансовое положение	x		
3.2 Финансовая устойчивость (финансовая устойчивость предприятия выше нормы)	x		
4. Кадры, в т.ч.:			
4.1 Наличие собственных трудовых ресурсов (со всеми сотрудниками заключены трудовые договора)	x		
4.2 Кадровая политика		x	
4.3 Мотивация персонала		x	
5. Уровень сервиса		x	

Так, отметим потенциальные внутренние сильные стороны ИП «Самойлов»:

– Высокое качество товаров;

– Известная и лидирующая торговая марка (бренд), устоявшийся имидж организации;

– Многочисленная клиентская база компании способствует ее дальнейшему развитию;

– Гибкая ценовая политика (наличный расчет, банковская карта, бонусная карта, безналичный расчет);

– Высокие показатели рентабельности и финансовой устойчивости.

Слабые стороны предприятия:

– Привлечение заемных средств.

– Отсутствие эксклюзивных и уникальных товаров и услуг в компании.

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

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

Рассмотрим факторы внешней среды ИП «Самойлов» в таблице 2.13.

Таблица 2.13 - Факторы внешней среды ИП «Самойлов»

Факторы макросреды
1. Политические факторы
1.1 Влияние государственных законов на деятельность предприятий в сфере торговли (Внесение изменений не планируется)
1.2 Усиление борьбы с серым рынком, постоянное открытие складов на территории России со стороны всех основных игроков рынка, будет увеличивать коммерческие расходы компаний, соответственно увеличивать и себестоимость реализуемых товаров, что негативно будет отражаться на финансовых показателях конечных торговых сетей
2. Экономические факторы

Окончание таблицы 2.13

2.1. Темп роста/спада номинальной среднемесячной з/п. (Прогнозируется рост до 106, 1%)
2.2. Реальные располагаемые денежные доходы, в процентах к предыдущему году (Согласно макроэкономическому прогнозу на 2016–2018 гг., представленному Минэкономразвития в начале октября, падение доходов россиян в ближайшие 2 года продолжится)
3. Социально-демографические факторы
3.1 Естественный прирост (убыль) населения (на 1000 человек) (Демографический рост будет способствовать увеличению выручки
3.2 Изменяется и будет изменяться потребительское поведение, от трат люди переходят к накоплению средств и более обдуманным покупкам, то есть будет происходить переход от модели постоянного потребления товаров к схеме покупки только необходимых вещей и накоплению средств. Это негативно скажется на выручке
4. Технологические факторы
4.1 Развитие наукоемких технологий и разработка инноваций, что приводит к изменению себестоимости

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

- падение доходов населения;

- падение спроса на дорогие товары.

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

- прирост населения;

- развитие техники.

Выявленные возможности и угрозы будут изучены по предприятию ИП «Самойлов» в SWOT-анализе. Следующим этапом стратегического анализа внешней среды предприятия ИП «Самойлов» становится оценка среды прямого воздействия.

ИП «Самойлов» успело завоевать доверие и уважение со стороны своих постоянных потребителей, чем во многом и объясняется его популярность.

Успех магазина обусловлен изначально грамотной стратегией, реальными целями и миссией компании, выстроенными, в первую очередь, на основе интересов и предпочтений потребителей.

Поставщиками для ИП «Самойлов» выступают производители обуви и аксессуаров. Благодаря большому количеству поставщиков и надежным партнерским отношениям сеть магазинов может проводить акции направленные на дополнительную стимуляцию спроса (скидки к праздникам, наличие дисконтных карт).

Основными конкурентами ИП «Самойлов» выступают ИП «Сомков» магазин «Любимая обувь», ИП «Ветрова» магазин «Обувь», ИП «Чуркин» магазин «Совершенство». Были выбраны данные конкуренты, поскольку они находятся территориально близко к объекту анализа, имеют аналогичный ассортимент и ценовую политику. Оценка конкурентов была произведена посредством непосредственного посещения точек продаж, наблюдения, средств массовой информации, беседы с менеджерами. Для оценки характеристик была выбрана бальная система от 0 до 1, с шагом в 0,1 балл (0 – плохо, 1 - отлично). Результаты оценки представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 - Оценка конкурентов

Характеристики	ИП «Самойлов»	ИП «Сомков»	ИП «Ветрова»	ИП «Чуркин»
Число торговых марок в продаже, ед.	25	29	18	11
БАЛЛ	0,9	1	0,8	0,7
Ассортимент, ед.	754	1062	714	725
БАЛЛ	0,9	1	0,7	0,8
Число выделенных рыночных сегментов, ед.	6	6	5	4
БАЛЛ	1	1	0,9	0,8
Количество торговых точек в городе, ед.	1	1	2	2
БАЛЛ	0,9	0,9	1	1
Опыт работы на рынке (общий)	4 года	9 лет	8 лет	3 года
БАЛЛ	0,8	1	0,9	0,7
ИТОГО	4,5	4,9	4,3	4

Согласно просчитанной бальной системе, ИП «Самойлов» является вторым лидером рынка в выбранном сегменте в г. Красноярске. Основным лидером по данным таблицы является компания ИП «Сомков». В целом же можно отметить, что анализируемый объект исследования осуществляет свою

деятельность в высококонкурентной среде, так, например, догоняющим лидером рынка является компания ИП «Ветрова». Основной проблемой является низкое количество торговых точек у объекта анализа.

Таблица 2.15 - Характеристика выбранных параметров оценки конкурентного преимущества ИП «Самойлов»

Параметр	Характеристика
Ассортимент товаров	Широта ассортимента, устойчивость ассортимента, новизна ассортимента, % групп товаров в соответствии с пожеланиями покупателей
Цена на реализуемую продукцию	Уровень цен на одинаковые товары, где ниже – по тому и оценка выше – 5 баллов
Качество обслуживания покупателей	Вежливость менеджеров, продавцов при общении с потенциальным покупателем
Имидж/известность предприятия	Насколько для покупателей предприятие известно, используемые рекламные средства, количество лет на потребительском рынке края
Количество торговых точек	Количество торговых точек в городе, удобность месторасположения

Критерии оценки при определении конкурентоспособности предприятий:

- 5 баллов – высокая оценка, то есть исследуемый критерий полностью соответствует заявленным характеристикам,

- 1 балл – низкая оценка, то есть исследуемый критерий не соответствует заявленным характеристикам.

Оценка конкурентных преимуществ торгового предприятия ИП «Самойлов» в сравнении с ближайшими конкурентами представлена в таблице 2.16

Таблица 2.16 - Оценка конкурентных преимуществ торгового предприятия ИП «Самойлов»

Параметры	Предприятия-конкуренты			
	ИП «Самойлов»	ИП «Сомков»	ИП «Ветрова»	ИП «Чуркин»
Ассортимент товаров	5	5	3	4
Цена на реализуемую продукцию	4	3	3	3
Качество обслуживания покупателей	5	4	5	2

Окончание таблицы 2.16

Имидж/известность предприятия	3	5	4	2
Комплекс и наличие дополнительных услуг	3	4	4	3
Всего	20	21	19	14

По результатам анализа выявлено 2 самых сильных игрока-конкурента, которыми являются ИП «Сомков» и ИП «Ветрова». Руководству предприятия необходимо направить усилия на повышение качества обслуживания, развитие рекламной поддержки, расширение зоны присутствия магазина в городе.

Для оценки удовлетворенности клиентов был проведен опрос, в котором клиентов магазина попросили по 5 бальной шкале оценить магазин по предложенным параметрам (таблица). Было опрошено 30 клиентов (таблица 2.17).

По мнению клиентов магазина, узкими местами являются месторасположение магазина, глубина ассортимента. Сильными сторонами, по мнению клиентов, выступают: удобное расположение товаров в магазине, наличие новинок, уровень цен. При беседе с клиентами было выявлено, что покупатели вынуждены ехать с разных концов города, что бы приобрести товары в магазине, поскольку их удовлетворяет качество товаров, цены, обслуживание, выгодные акции и скидки. По мнению клиентов, необходимо расширять сеть присутствия магазина в городе.

Таблица 2.17 – Результаты опроса клиентов магазина

Параметры	Оценка в баллах	Максимальная оценка
1. Месторасположение магазина	3,8	5
2. Широта ассортимента	4,1	5
3. Глубина ассортимента	3,9	5
4. Уровень цен	4,3	5
5. Наличие новинок	4,6	5
6. Качество обслуживания	4,1	5
7. Удобство расположения товаров в магазине	4,5	5

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

- уровень угрозы со стороны товаров-субститутов (либо товаров-заменителей);

- уровень внутри отраслевой конкуренции;

- угроза появления новых игроков, способных запустить передел рынка.

Угрозы со стороны товаров-заменителей в ИП «Самойлов» оценены в таблице 2.18.

Таблица 2.18 - Оценка угроз со стороны товаров-заменителей в ИП «Самойлов»

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

Далее необходимо оценить уровень внутриотраслевой конкуренции по следующим параметрам: количество игроков, темп роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке, ограничения в повышении цен (таблица 2.19).

Таблица 2.19 - Оценка угрозы потери потребителей для предприятия ИП «Самойлов»

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
А	1	2	3
Доля покупателей с большим объемом продаж	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			1
Склонность к переключению на товары-субституты	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
	3		

Окончание таблицы 2.19

Чувствительность к цене	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке товара	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная неудовлетворенность качеством
		2	
Итоговый балл	8		
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Таблица 2.20 - Оценка поставщиков с точки зрения стабильности, надежности и способности к повышению цен

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
А	1	2
Количество поставщиков	Незначительное количество	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
	2	
Приоритетность направления для поставщика	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
		1
Итоговый балл	5	
4 балла	низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов	средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов	высокий уровень влияния поставщиков	

На заключительном этапе объединим результаты анализа в сводном виде и разработаем направления работ и конкурентоспособную стратегию (таблица 2.21).

Таблица 2.21 - Анализ по модели пяти сил конкуренции Портера

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
А	Б	В	Г
Угроза заменяющих продуктов	Высокий	Предприятие ИП «Самойлов» не обладает уникальным предложением на рынке, оно реализует такой же товары, как и большинство конкурентов.	Необходимо совершенствовать уровень сервиса, системы скидок, усовершенствовать управление ассортиментом реализуемых товаров, активизировать маркетинговые мероприятия. Важным выступает расширение сети.
Соперничество существующих в отрасли компаний	Высокий	Рынок близок к насыщению, поэтому ощущаются сложности в привлечении новых клиентов. Предприятие имеет возможность привлечь дополнительных клиентов только в том случае, когда по важным для клиента параметрам будет превосходить конкурентов.	Целесообразно осуществлять мониторинг предложений конкурентов. Необходимо стремиться формировать уникальные предложения на рынке.
Риск входа потенциальных конкурентов	Средний	Существует высокий риск появления новых игроков на рынке, которыми могут являться аналогичные магазины, а также интернет-магазины.	Важно отслеживать появление новых магазинов, оценивать их товарную политику, учитывать их влияние на предприятие. Возможно реагирование посредством установления демпинговых цен
Возможность покупателей «торговаться»	Средний	Потребители, которые ранее приобретали в ИП «Самойлов» по достоинству оценили уровень сервиса и дополнительные услуги магазина, однако на рынке функционируют другие предприятия, которые могут предложить аналогичный сервис.	Рекомендуется внедрение системы скидок для тех клиентов, которые уже приобретали товар.
Возможность поставщиков «торговаться»	Средний	Поставщики стабильно поставляют товары в магазины предприятия.	Учитывая объем реализации и значительное количество поставщиков целесообразно проводить переговоры о снижении цен.

Исходя из анализа пяти сил конкуренции Портера высокое значение несут такие угрозы как, угроза заменяющих продуктов и соперничество существующих в отрасли компаний. Всё же известная и лидирующая торговая

марка (бренд) магазина позволяет удерживать конкурентные позиции компании на рынке.

Многочисленная клиентская база компании способствует ее дальнейшему развитию. Гибкая ценовая политика (наличный расчет, банковская карта, бонусная карта, безналичный расчет).

Для определения наиболее выгодного стратегического положения как в целом для ИП «Самойлов», так и отдельных областей его деятельности используем матрицу стратегического положения и оценки действий SPACE (таблица 2.22)

Таблица 2.22 - Оценка стратегического положения и оценки действий ИП «Самойлов»

Факторы	Оценки								
	состояние	0	1	2	3	4	5	6	состояние
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Оценка финансового состояния организации, FS									
1. Прибыль на вложения	низкая				3				высокая
2. Финансовая независимость	низкая			2					высокая
3. Финансовая устойчивость	низкий				3				высокий
4. Валовая прибыль	высокая				3				низкая
5. Риск предприятия	высокий					4			низкий
Итоговое значение FS: 3,0									
Оценка стабильности внешней среды, ES									
1. Темпы инфляции	высокий		1						низкий
2. Диапазон цен конкурирующих фирм	высокий				3				низкий
3. Уровень входных барьеров на рынок	низкий			2					высокий
4. Давление конкурентов	высокая		1						низкая
5. Изменчивость спроса	высокая				3				низкая

Окончание таблицы 2.22.

А	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Итоговое значение ES: 2,0									
Оценка привлекательности отрасли, IS									
1. Потенциал роста	низкий					4			высокий
2. Потенциальная прибыльность	низкая						5		высокая
3. Финансовая стабильность	низкая					4			высокая
4. Легкость входа на рынок	легко				3				трудно
5. Степень использования ресурсов	низкая					4			высокая
Итоговое значение IS: 4,0									
Оценка конкурентных преимуществ, CA									
1. Доля рынка	низкая					4			высокая

Окончание таблицы 2.22

2. Качество продукции	высокое		1						Низкое
3. Лояльность клиентов	низкая				3				высокая
4. Эффективность использования ресурсов	низкая					4			высокая
5. Контроль над поставщиками	низкий					4			высокий
Итоговое значение СА: 3,2									

На заключительном этапе определим местонахождение вектора стратегической позиции ИП «Самойлов», позволяющее не только охарактеризовать стратегическое состояние предприятия по отношению к выбранным целям, но и дать рекомендации о возможных стратегиях действий.

Представим полученные значения для ИП «Самойлов» на соответствующие оси матрицы (рисунок 2.3). Для ИП «Самойлов» значения координат составят: Х = 3,2 - (6-4,0) = 3,2-2,0 = 1,2; У = 3,0 - (6-2,0) = 3,0-4,0 = -1,0.

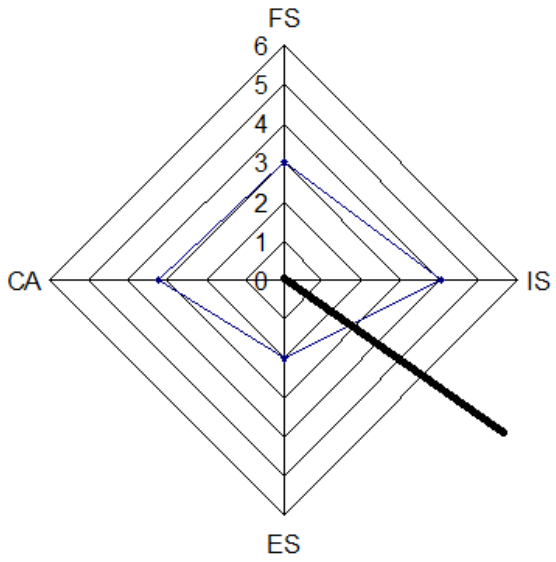


Рисунок 2.3 - Матрица SPACE для ИП «Самойлов»

Таким образом, вектор максимально удален в четвертом квадранте, следовательно, анализируемая компания находится в конкурентном стратегическом состоянии, характеризующим привлекательность отрасли. ИП «Самойлов» в настоящее время получает конкурентные преимущества в относительно нестабильной обстановке. Кроме того, анализируемая компания

решает проблемы улучшения своего финансового положения для использования имеющихся конкурентных преимуществ в развивающейся отрасли, но в условиях нестабильной внешней среды. Рекомендуемыми конкурентными стратегиями здесь могут стать такие как: наступательная стратегия, сфокусированная стратегия, стратегия дифференциации.

Также проведенный анализ показал, что необходимо направить усилия на расширение сети магазинов, что отметили клиенты.

2.3 Обоснование целесообразности открытия магазина обуви

Для формирования альтернативных стратегий имеет возможность быть использован такой аналитический инструмент как SWOT-матрица, который позволит выявить плюсы и минусы состояния компании, и даст представление о том, насколько надежно положение компании на рынке и какой стратегии необходимо придерживаться компании для дальнейшего развития.

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

Таблица 2.27 - Матрицу SWOT-анализа Стратегические направления развития ИП «Самойлов»

SWOT	Возможности (О)	Угрозы (Т)
	Демографический рост Изменение жизненных ценностей, традиций, установок покупателей под влиянием моды и современного «продвинутого» общества	Падение доходов населения Изменение потребительского поведения (от трат люди переходят к накоплению средств и более обдуманным покупкам) Уменьшение численности населения края (убыль населения)

Окончание таблицы 2.27

Сильные стороны (S)	SO	ST
Известная и лидирующая торговая марка Высокое качество Гибкая ценовая политика (наличный расчет, банковская карта, бонусная карта, безналичный расчет).	01-S1,S2,S3 – Открытие новых магазинов O2-S2,S3, ,S5, S6 – Расширение ассортимента, как в глубину, так и в ширину	T1 - S1,S2,S3 - Подписание с поставщиком долгосрочного договора T2-S1,S2,S3 – Расширение ассортимента продукции среднего сегмента T3 - S1,S2,S3– Сокращение объемов закупок
Слабые стороны (W)	WO	WT
Неудовлетворенность работой части персонала. Отсутствие эксклюзивных и уникальных товаров и услуг в компании. Привлечение заемных средств	O1- W3 – Получение отсрочки налоговых платежей O2 – W1, W2, W3 – Запуск рекламной кампании	T1,T2,T3 - W1,W2,W3– Закрытие магазина переход в другой рынок

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

3 Разработка проекта по созданию магазина обуви

3.1 Разработка основных параметров магазина обуви

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

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

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

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

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

1.Результат работы за неделю (завершенные задачи; процент готовности незавершенных);

2.Изменение графика (отставания, опережения, причины);

3.Текущие проблемы в проекте. Отчет предоставляется каждый понедельник до 14.00.

Таблица 3.1 – Общие сведенья проекта

Цели проекта	Основная цель проекта – открытие магазина обуви. Дополнительные цели проекта: Повышение прибыли; Повышение доли рынка; Повышение лояльности клиентов; Привлечение новых клиентов.
Клиенты проекта	Клиентом выступает ИП «Самойлов»
Потребности клиента	Открытие нового магазина обуви, в другом районе города с целью привлечения новых клиентов, расширения рынка сбыта и прибыли.
Конечный продукт	Эффективно функционирующий магазин обуви
Требования клиента	Необходимо арендовать помещение, провести ремонтные работы, сделать заказ продукции, заказ оборудования, подобрать персонал, разработать рекламную поддержку при ограничении времени и ресурсов.
Стадии жизненного цикла	Инициация и запуск проекта, проведение ремонтных работ, формирование ассортимента продукции, заказ продукции, закупка оборудования, подбор персонала, установка оборудования, раскладка продукции, открытие магазина, завершение проекта.
Критерии приемки клиентом	Выполнение проекта в установленные сроки в рамках выделенных ресурсов; Отчетность магазина за первый год работы.
Основные заинтересованные стороны	Директор заинтересован в получении дополнительной прибыли. Клиенты заинтересованы в приобретении качественных товаров в удобном месте с минимальными затратами времени. Работники заинтересованы в своевременной оплате труда. Арендодатели заинтересованы в получение прибыли от сдачи в аренду помещения. Конкуренты заинтересованы, что бы проект не был реализован.
Организационные результаты	Получение за первый год работы выручки в размере 69660,5 тыс. руб. Увеличение суммы выручки ежегодно на 10%. Завоевание постоянных клиентов.

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

1.Результат работы по этапу (завершенные задачи; процент готовности незавершенных);

2.Изменения в графике (отставания, опережения, причины);

3.Текущие проблемы в проекте

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

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

Таблица 3.2 - Ресурсы необходимые для осуществления проекта

Ресурс	Характеристика
Финансовые	Для реализации проекта необходимы затраты финансовых ресурсов для оплаты аренды, проведения ремонтных работ, заказа оборудования и продукции, маркетинговые мероприятия. Финансирование планируется за собственные средства.
Трудовые	Для осуществления проекта необходимо создание команды проекта. Команда проекта будет состоять из внешних и внутренних участников. Внутренние участники: Руководитель проекта – Самойлов, команда проекта – Бухгалтер Внешние участники проекта – поставщики товаров, поставщики оборудования, ремонтная бригада, новые работники, кадровое агентство. В обязанности поставщика продукции входит своевременное выполнение заказа по поставке товаров в магазин. В обязанности продавца оборудования входит своевременная доставка и установка оборудования в магазине. В обязанности ремонтной бригады входит своевременное и качественное выполнение работ по ремонту помещения. В обязанности новых работников магазина входит раскладка продукции. В обязанности кадрового агентства входит подбор работников под требования руководителя организации.

Для реализации проекта устанавливается лимит по ресурсам.

Ограничения представлены в таблице 3.3

Таблица 3.3 – Ограничения по проекту

Сроки	Запуск магазина не позднее чем через три месяца после начала проекта.
Лимиты на трудовые затраты	Не более 4 человек
Лимиты на затраты	410 тыс.руб.
Организационные ограничения	Проект не должен повлиять на основную деятельность организации
Приоритеты проекта	Сроки имеют высокий приоритет, бюджет средний приоритет.

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

Таблица 3.4 – Стадии жизненного цикла проекта

Стадия	Описание
1	2
1. Инициация и запуск проекта	Запуск проекта должен быть произведен до 5.07.17 Результатами запуска проекта должны являться утвержденные документы: Устав проекта. • Назначенный менеджер проекта и команда проекта.

Окончание таблицы 3.4.

1	2
2. Выбор помещения	Выбор района для нового магазина. Подбор помещения. Заключение договора аренды.
3. Проведение ремонтных работ	Подбор подрядчика для проведения ремонтных работ. Составление сметы работ. Согласование сметы. Проведение ремонта. Прием работ. Расчетные операции.
4. Формирование ассортимента продукции	Анализ спроса в магазине. Разработка ассортимента. Сопоставление ассортимента с наличием на складе. Формирование заказа на продукцию, которой нет на складе. Отправление заказа. Получение обратной связи.
5. Закупка оборудования и мебели	Формирование списка необходимого оборудования и мебели. Выбор поставщиков. Размещение заказа на оборудование и мебель. Получение обратной связи.
6. Привлечение работников.	Обращение в кадровое агентство. Проведение собеседований. Отбор сотрудников. Заключение договора найма.
7.Установка оборудования, раскладка продукции	Прием оборудования и мебели. Установка оборудования. Получение продукции. Раскладка товаров.
8. Открытие магазина	Открытие магазина в установленный срок.
9.Завершение проекта	Составление отчета о работе.

Общий график реализации проекта представлен на рисунке 3.1.

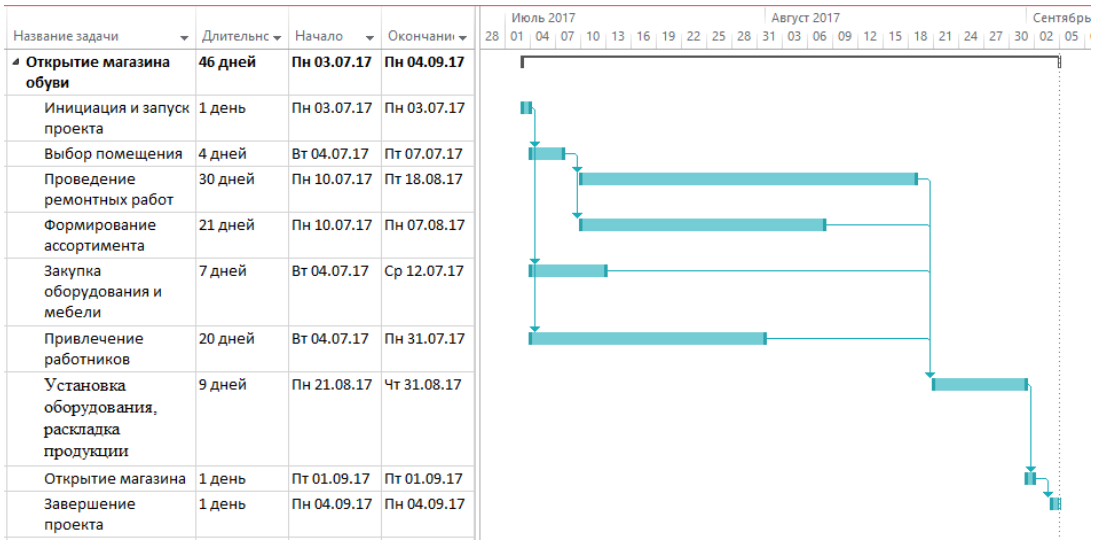


Рисунок 3.1 – График реализации мероприятий по проекту

Ключевые точки проекта

Инициация и запуск проекта проведены – 3.07.2017

Договор аренды подписан – 7.07.2017

Ремонтные работы проведены – 18.08.2017

Ассортимент сформирован – 7.08.2017

Заказ на оборудование и мебель размещен – 12.07.2017

Работники наняты на работу – 31.07.2017

Продукция размещена в торговом зале – 31.08.2017

Магазин открыт – 1.09.2017

Проект завершен (отчетность сдана) – 4.09.2017.

Реализация проекта предусматривает создание команды проекта, которая включает:

1. Управляющий.

2. Руководитель.

3. Проектная Команда.

Зависимость проекта от внешних участников очень высокая.

Таблица 3.5 – Команда проекта по стадиям жизненного цикла

Стадия	Команда проекта
1	2
1. Инициация и запуск проекта	Директор, бухгалтер
2. Выбор помещения	Директор
3. Проведение ремонтных работ	Директор, ремонтная бригада
4. Формирование ассортимента продукции	Директор, бухгалтер, поставщики продукции
5. Закупка оборудования и мебели	Директор, бухгалтер, поставщики оборудования и мебели
6. Привлечение работников.	Директор, бухгалтер, работники кадрового агентства
7.Установка оборудования, раскладка продукции	Директор, поставщик оборудования и мебели, работники магазина
8. Открытие магазина	Директор
9.Завершение проекта	Директор

Допускается совмещение ролей в проектных командах. Список лиц принимающих участие в проекте может меняться в зависимости от этапов проекта и актуализируется по необходимости.

Основные риски проекта:

1. Внутренние:

а) Недостаточное финансирование (размещение заявок на кредиты в разных банках);

б) Нежелание команды проекта завершать проект (введение мотивационных мер);

в) Несоблюдение сроков согласования работ (руководство компании заинтересовано в своервременном завершении проекта, однако в график заложено дополнительное время);

г) Недооценка сложности проекта (детальное планирование);

д) Наличие незапланированных работ (резерв времени).

2. Внешние:

а) Несвоевременная поставка оборудования, что может привести к увеличению затрат времени на открытие магазина (в график заложен запас времени);

б) Проблемы при подборе персонала.

Рассмотрим мероприятия, которые необходимо реализовать для открытия магазина.

3.2 Разработка этапов проекта создания магазина обуви

Рассмотрим мероприятия, которые необходимо реализовать для открытия филиала магазина.

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

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

Функциональные обязанности руководителя проекта:

1. Разработка плана и плана-графика проекта.

2. Контроль и обеспечение прогресса и результатов проекта.

3. Проведение совещаний по открытию проекта и регулярных встреч по текущему статусу проекта.

4. Периодическая отчетность по состоянию проекта перед Управляющим.

5. Планирование и распределение ресурсов, используемых на проекте.

6. Обеспечение своевременного решения вопросов и проблем, возникающих в ходе проекта.

7. Управление запросами на изменение.

8. Управление процессом Контроля качества (Тестирования).

9. Координация и планирование создания документации и обучения пользователей.

10. Проектная Команда – объединенный коллектив специалистов.

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

Как было отмечено выше, на данный момент магазин расположен на левом берегу, в октябрьском районе. Поскольку большинство клиентов магазина – это очень занятые люди, целесообразно открытие магазина в другой части города (на правом берегу), что позволит: во-первых, привлечь дополнительных клиентов, а во-вторых, увеличить частоту посещения магазина постоянными клиентами.

Предлагается открыть магазин в Свердловском районе, по адресу Александра Матросова 11, ТД «Элегант». Торговая площадь 60 кв. м. Стоимость одного кв. м. 580 руб. Таким образом, аренда торговой площади для нового магазина будет стоить 34800 руб/мес. Планируется заключение

договора долгосрочной аренды на 5 лет. Оплата арендных платежей будет производиться ежемесячно 5 числа.

С целью открытия магазина обуви в выбранном помещении необходимо провести ремонт.

Распределение обязанностей команды проекта при проведении ремонтных работ проведен в таблице 3.6

Таблица 3.6 – Распределение обязанностей участников проекта при выполнении ремонтных работ

	Директор	Бухгалтер	Ремонтная бригада
Подбор подрядчика для проведения ремонтных работ	Выполнение работ		
Составление сметы работ	Консультации, принятие решений	Выполнение работ	Выполнен ие работ
Согласование сметы	Выполнение работ	Выполнение работ	
Проведение ремонта	Консультации, принятие решений		Выполнен ие работ
Прием работ	Выполнение работ		Выполнен ие работ
Расчетные операции	Консультации, принятие решений	Выполнение работ	

Ремонтные работы должны быть проведены в течении 30 дней, ограничения по финансовым ресурсам в размере 35 тыс.руб. Оба ограничения имеют высокий приоритет. При несоблюдении сроков выполнения работ открытие магазина не будет произведено в срок.

График выполнения ремонтных работ представлен на рисунке 3.2

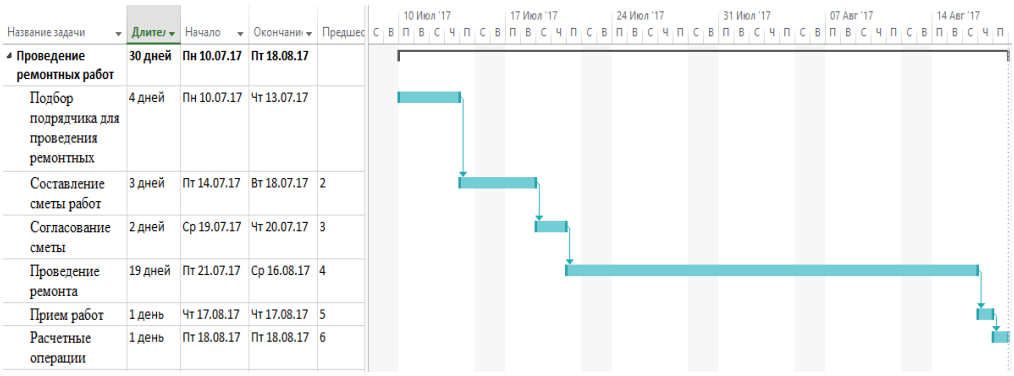


Рисунок 3.2 - График выполнения ремонтных работ

Для проведения ремонтных работ необходимо подобрать ремонтную бригаду. Планируется привлечение компании «Стройград», данная компания производила ремонтные работы в магазине.

Для проведения ремонтных работ необходимо провести расчет затрат на приобретение дверей, окон, установку светильников, а также затраты на проведение работ. Стоит отметить, что затраты на проведение работ включают стоимость материалов. Затраты на приобретение всего необходимого и затраты на ремонт представлены в таблице.

Таблица 3.7 – Затраты на проведение ремонтных работ

Вид работ	Стоимость руб.
Замена дверей (1 двери)	4760
Замена окон (4 окна по 2100)	8400
Отделка потолка	8790
Отделка стен	18740
Установка освещения	5400
Приобретение окон (4 окна по 6900)	27600
Приобретение дверей	12000
Приобретение светильников	7800
Всего	93490

Таким образом, общие затраты на проведение ремонтных работ составляют 93490 тыс.руб.

После составления сметы, ее необходимо согласовать с руководителем проекта. После согласования бухгалтер выплачивает 30% от стоимости работ в виде предоплаты.

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

По графику работ, непосредственно ремонт должен начаться 21.07.2017, длительность ремонта помещения составляет 19 дней.

После окончания ремонтных работ бригадир сообщает руководителю проекта, руководитель проекта проводит проверку качества выполненных и работ. При приеме работ подписывается акт приема передачи. На последнем этапе производится окончательный расчет.

На следующем этапе производится формирование ассортимента продукции. Формирование ассортимента производится на основе показателей спроса на продукцию в действующем магазине.

Таблица 3.8 – Распределение обязанностей участников проекта при формировании ассортимента

	Директор	Бухгалтер	Поставщики продукции
Анализ спроса в магазине	Выполнение работ		
Разработка ассортимента	Выполнение работ		
Сопоставление ассортимента с наличием на складе	Выполнение работ	Выполнение работ	
Формирование заказа на продукцию, которой нет на складе	Выполнение работ		
Отправление заказа	Выполнение работ		
Получение обратной связи			Выполнение работ

Размещение заказа на продукцию должно быть в течении 21 дня. При несоблюдении сроков выполнения работ открытие магазина не будет произведено в срок.

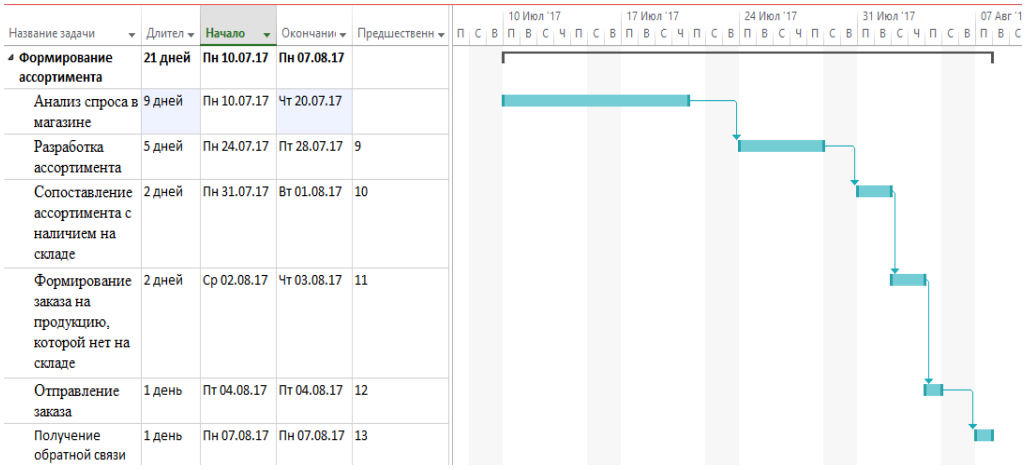


Рисунок 3.3 - График формирования ассортимента

Поиск и привлечение новых поставщиков не требуется поскольку у предприятия есть поставщики с которыми налажены связи.

Формирование ассортимента производится с учетом спроса, времени года. Поскольку открытие магазина планируется летом, то ассортимент будет формироваться из осенних моделей. Планируется размещение в магазине 12 моделей мужской осенней обуви, 8 моделей мужской спортивной обуви, 8 моделей классической мужской обуви, 32 модели женской осенней обуви, 4 модели женской спортивной обуви, 5 моделей женской классической обуви, 20 моделей детской обуви. Размерная сетка мужской обуви составляет 5 размеров, женской обуви 5 размеров, детской обуви 6 размеров. На данный момент на складе организации нет полной размерной сетки всех моделей, а также нет полного ассортимента всех моделей. Затраты на приобретение необходимой обуви для формирования ассортимента представлены в таблице 3.9

Таблица 3.9 – Затраты на формирование ассортимента

Вид обуви	Количество, пар	Средняя цена, руб.	Стоимость всего, тыс.руб.
Мужская осенняя обувь	16	2700	43,2
Мужская классическая обувь	6	4390	26,34
Мужская спортивная обувь	7	2540	17,78
Женская осенняя обувь	47	2980	140,06
Женская классическая обувь	9	3259	29,331
Женская спортивная обувь	11	2170	23,87
Детская обувь	32	659	21,088
Всего			301,669

Для формирования ассортимента в магазине необходимо разместить заказ на сумму 310,7 тыс.руб. В дальнейшем ассортимент будет дополняться и корректироваться в зависимости от спроса на товары.

Для открытия магазина также необходимо закупить оборудование и мебель.

Размещение заказа должно быть произведено в течении 7 дней. При несоблюдении сроков выполнения работ открытие магазина не будет произведено в срок.

Таблица 3.10 – Распределение обязанностей участников проекта при закупке оборудования и мебели

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

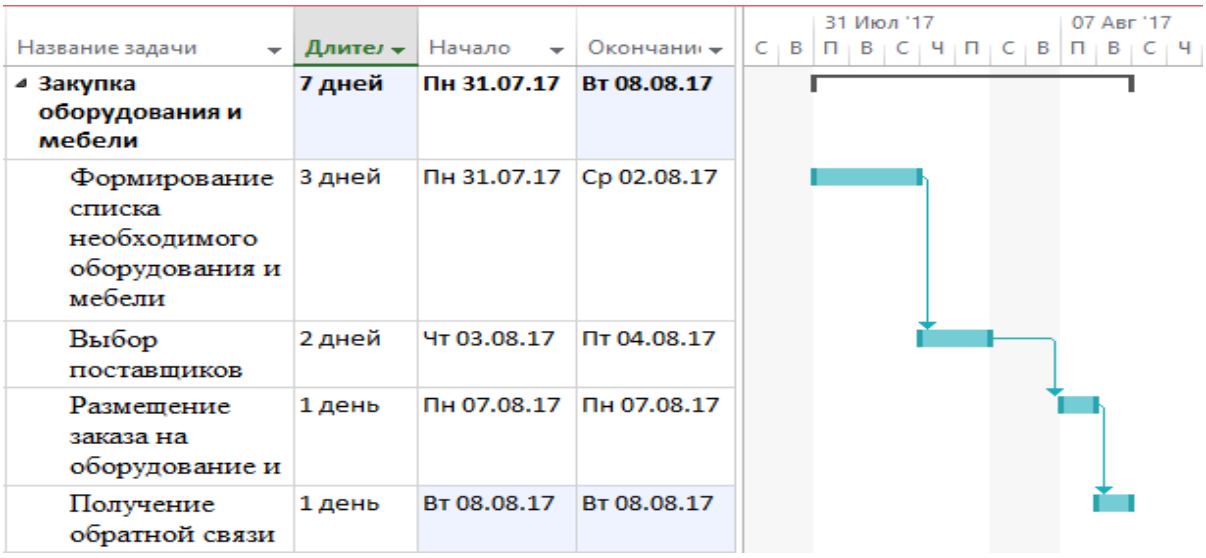


Рисунок 3.4 - График выполнения работ по закупке оборудования и мебели

Расчет необходимого оборудования представлен в табл. 3.11

Таблица 3.11 - Расчет необходимого оборудования

Наименование оборудования	Количество, шт.	Цена, руб.	Стоимость, тыс. руб.
Стеллажи	15	12000	180
Стеклянная витрина	2	11000	22
Диван для примерки	5	6000	30
Зеркала	5	3500	17,5
Прилавок	1	7000	7
Кассовый аппарат	1	21500	21,5
Итого			278

Совокупные затраты на приобретение оборудования и мебели для работы магазина обуви составляют 278 тыс.руб. В стоимость оборудования и мебели входит его доставки и установка.

На следующем этапе необходимо сформировать штат работников.

Таблица 3.12 – Распределение обязанностей участников проекта при привлечении работников

	Директор	Бухгалтер	Работники кадрового агентства
Обращение в кадровое агентство	Выполнение работ		
Проведение собеседований	Консультации, информирование		Выполнение работ
Отбор сотрудников	Выполнение работ		
Заключение договора найма	Консультации, информирование	Выполнение работ	

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

График привлечения работников 3.5

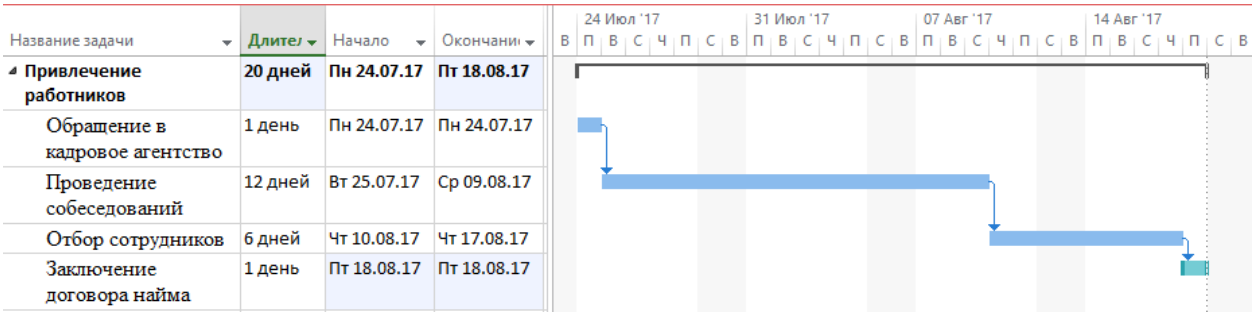


Рисунок 3.5 - График привлечения работников

Подбором персонала будет также заниматься кадровое агентство «Профессионал». Услуги кадрового агентства составляют 20% от месячного оклада необходимого работника.

Необходимо нанять на работу: управляющий (1 человек), кассир (2 человека), продавец-консультант (5 человек). Заработная плата планируется на уровне заработной платы работников функционирующего магазина.

Таблица 3.13 - Расчет численности персонала и фонда заработной платы сотрудников

Персонал	Количество, чел.	Заработная плата, руб.	Годовые затраты на заработную плату, тыс. руб.	Страховой взнос
Управляющий	1	25000	300	90
Кассир	2	20000	480	144
Продавец-консультант	5	20000	1200	360
Всего			1980	594

Годовой фонд заработной платы составит 2574 тыс.руб. Исходя из планируемой оплаты труда необходимых работников, оплата услуг кадрового агентства составит 33 тыс.руб.

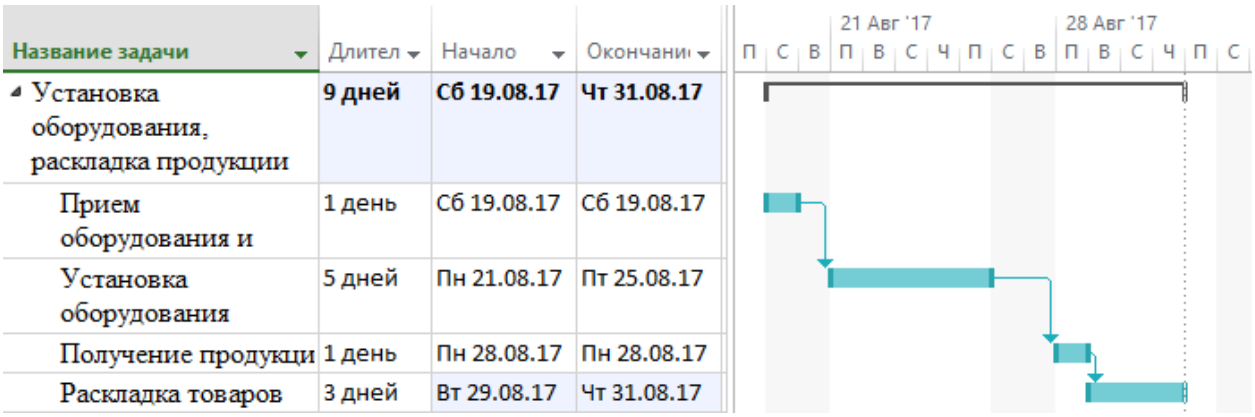


Рисунок 3.6 - График установки оборудования и раскладки товаров

Распределение обязанностей между участниками проекта при установке оборудования и раскладке товара представлен в таблице 3.14.

Все этапы в данном подпроекте имеют взаимосвязь, не своевременное выполнение предыдущих работ делает невозможным выполнение следующих.

Таблица 3.14 – Распределение обязанностей участников проекта при установке оборудования и раскладке товаров

	Директор	Поставщик оборудования	Поставщик продукции	Работники магазина
Прием оборудования и мебели.	Консультации, информирование	Выполнение работ		Выполнение работ
Установка оборудования.	Консультации, информирование	Выполнение работ		
Получение продукции.	Консультации, информирование		Выполнение работ	Выполнение работ
Раскладка товаров.	Консультации, информирование			Выполнение работ

Открытие магазина планируется 10.09.2017. После открытия магазина в течении двух дней необходимо составить полный отчет. Проект считается завершенным.

Далее проведем оценку экономической эффективности проекта.

3.3 Оценка экономической эффективности

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

Таблица 3.15 – Инвестиции в открытие магазина

Вид расходов	Сумма, тыс.руб.
Ремонтные работы	93,49
Приобретение оборудования и мебели	278
Услуги кадрового агентства	33
Всего	404,49

Расчет общих затрат на содержание магазина обуви представлен в таблице 3.16.

Таблица 3.16 - Годовые затраты на содержание магазина

Статья затрат	Стоимость, тыс. руб.
Аренда	417,6
Заработная плата	1980
Страховой взнос	594
Амортизация основных средств	92,7
Текущий ремонт оборудования	14,8
Затраты на электроэнергию	9,2
Прочие затраты (канцелярские товары, оплата связи и интернета)	12
Итого	3120

Аренда = S • Ц • 12, (3.1)

где S – площадь, кв.м.;

Ц – цена за 1 кв.м.

Сумму амортизационных отчислений рассчитали линейным методом. Срок службы оборудования составляет 3 года, соответственно норма амортизации составит 33,3%. Данный показатель рассчитывается по формуле:

На=1/Т • 100% (3.2)

где Т – полезный срок эксплуатации оборудования.

Сумма амортизационных отчислений найдена по формуле:

Ам = Со • На (3.3)

где $С_о$ – первоначальная стоимость оборудования.

Текущий ремонт составляет 6% от первоначальной стоимости оборудования.

Текущий ремонт оборудования рассчитан по формуле:

Тр = Со * 0,06

Потребность в энергоресурсах складывается из трех составляющих:

- электроэнергия;

- вода холодная, включая канализацию;

- тепло (отопление, горячая вода).

Затраты на электроэнергию, водоснабжение и теплоснабжение для объема оказанных услуг соответствующего 100% от планируемого уровня составляют 9,2 тыс. рублей в месяц.

Расчет прочих общепроизводственных расходов по проекту осуществлен укрупненным образом.

Ежемесячная величина прочих общепроизводственных расходов принята на уровне 12 000 руб. в месяц.

Согласно данным предприятия среднегодовая выручка одного магазина составляет 99515 тыс.руб. Поскольку в действующем магазине уже наработаны постоянные клиенты, а новый магазин еще не имеет популярности, принимаем годовую выручку в первый год реализации проекта на уровне 70% от выручки действующего магазина. Ожидается, что рост выручки будет составлять 10% в год. Расчет выручки по годам реализации проекта представлен в таблице 3.17.

Таблица 3.17 - Выручка нового магазина обуви

Показатель	Года реализации проекта		
	1 год	2 год	3 год
Выручка, тыс.руб.	69660,5	76626,6	84289,205

Таким образом, выручка нового магазина обуви в первый год реализации проекта составит 69660,5 тыс. руб.

По данным организации средняя наценка на товары составляет 20%, проведем расчет затрат на приобретение продукции.

Таблица 3.18 - Затраты на приобретение продукции

Показатель	Года реализации проекта		
	1 год	2 год	3 год
Затраты на приобретение продукции, тыс.руб.	55728,4	61301,2	67431,4

Оценка планируемой прибыли от операционной деятельности представлена в таблице 3.19.

Для оценки экономической эффективности проекта организации нового магазина необходимо произвести расчет основных показателей эффективности NPV, PI, PBP (таблица 3.20).

Таблица 3.19 – Результаты от реализации проекта, тыс.руб.

Показатель	1 год	2 год	3 год
Выручка	69660,5	76626,6	84289,205
Материальные затраты	55728,4	61301,2	67431,4
Затраты на содержание магазина	3120	3120	3120
Прибыль	10812,1	12205,4	13737,841
Налог на прибыль	2162,42	2441,07	2747,5682
Чистая прибыль	8649,68	9764,29	10990,2728

Основные показатели коммерческой эффективности участия в проекте для предприятия:

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

$$NPV=\Sigma[(CFtинв + Cftопер + Cftфин)/(1+r)^t], \quad (3.4)$$

гдеCftинв – сальдо денежного потока от инвестиционной деятельности;

Cftопер – сальдо денежного потока от операционной деятельности;

Cftфин– сальдо денежного потока от финансовой деятельности для оценки коммерческой эффективности проекта;

r – средневзвешенная цена капитала, в долях. Величина реальной ставки дисконтирования (15 %) определена исходя из требуемой нормы прибыли (12 %) и поправки на риск, связанный с инвестициями в новое предприятие (3%);

T – расчетный период, год.

так как NPV>0, то проект считается эффективным.

- индекс доходности (PI) рассчитывается по формуле:

$$PI=[\Sigma(Cftопер + Cftфин)/(1+r)^t]/[\Sigma CFtинв/(1+r)^t], \quad (3.5)$$

так как PI>1, то проект считается эффективным.

- статический срок окупаемости (PP)

Длительность планирования принимаем равной трем годам в силу того, что срок амортизации приобретаемого оборудования составляет 3 года.

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

Таблица 3.20 - Оценка эффективности инвестиционных затрат на реализацию проекта, тыс. руб.

Показатель	Год реализации проекта			
	0	1	2	3
1. Инвестиции	404,5			
2. Выручка от реализации		69660,5	76626,6	84289,21
3. Себестоимость продукции		58848,4	64421,24	70551,36
4. Прибыль от продаж		10812,1	12205,36	13737,84
5. Прибыль до налогообложения		10812,1	12205,36	13737,84
6. Налог на прибыль		2162,42	2441,072	2747,57
7. Чистая прибыль		8649,68	9764,288	10990,3
8. Амортизация		92,7	92,7	92,7
9. Чистый денежный поток	-404,5	8742,38	9856,988	11083
10. Коэффициент дисконтирования (R=0.18)	1	0,847	0,718	0,609
11. Дисконтированный чистый денежный поток	-404,5	7404,8	7077,3	6749,5
12. Чистый денежный поток нарастающим итогом	-404,5	7000,3	14077,6	20827,1
13. Чистый дисконтированный доход (NPV)	20827,1			
14. Индекс доходности (PI)	51,5			
15. Срок окупаемости (PP)	Меньше месяца			

По совокупности рассчитанных показателей можем сделать вывод о целесообразности открытия филиала магазина обуви «Элегант».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования является ИП «Самойлов» магазин «Элегант». На сегодняшний день ИП «Самойлов» – это специализированный магазина в г. Красноярске.

Вся предлагаемая продукция может быть объединена в следующие группы:

1. Обувь для женщин.
2. Обувь для мужчин.
3. Аксессуары.

Так, отметим потенциальные внутренние сильные стороны ИП «Самойлов»:

– Высокое качество товаров;

– Известная и лидирующая торговая марка (бренд), устоявшийся имидж организации;

– Многочисленная клиентская база компании способствует ее дальнейшему развитию;

– Гибкая ценовая политика (наличный расчет, банковская карта, бонусная карта, безналичный расчет);

– Высокие показатели рентабельности и финансовой устойчивости.

Слабые стороны предприятия:

– Привлечение заемных средств.

– Отсутствие эксклюзивных и уникальных товаров и услуг в компании.

Угрозы предприятия:

– Падение доходов населения

– Изменение потребительского поведения (от трат люди переходят к накоплению средств и более обдуманным покупкам)

– Уменьшение численности населения края (убыль населения)

Возможности:

– Демографический рост;

– Изменение жизненных ценностей, традиций, установок покупателей под влиянием моды и современного «продвинутого» общества.

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

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

Представленные расчеты показали, что ожидается получение экономического эффекта.

Экономический эффект:

- увеличение выручки на 69660,5 тыс.руб. в первый год реализации проекта;

- увеличение прибыли на 10812,1 тыс.руб. в первый год реализации проекта;

- рост чистой прибыли на 8649,68 тыс.руб. в первый год реализации проекта.

Исходя из анализа рассчитанных показателей можно сделать вывод о целесообразности открытия нового филиала магазина обуви, Элегант».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 ГОСТ Р 51303- 2013 «Торговля. Термины и определения» [Электронный ресурс] http://standartgost.ru/

2 Агашкова А. Кадровая политика и кадровая стратегия предприятия Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.km.ru/

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

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

5 Аньшин, В.М. Исследование методологии и факторов ценностно-ориентированного управления проектами в российских компаниях (часть 1) [Текст] / В.М. Аньшин // Управление проектами и программами. - 2014. - № 2. – С. 104-111.

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

7 Блэйк, Р.Р. Научные методы управления [Текст]: учебное пособие для студентов / Р.Р. Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Вышейшая школа, 2013. – 274 с.

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

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

10 Васина, Л. И. Работа с персоналом как важный фактор успешной деятельности компании [Текст] / Л. И. Васина // Железнодорожный транспорт. - 2011. - № 7. - С. 26-30.

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

12 Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: Учебник / О.С. Виханский, А.С. Наумов. - М.: Гардарики, 2011. - 528 с.

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

14 Ганчин, В.В. Роль проектного управления в инновационном развитии электроэнергетики в Российской Федерации / В.В. Ганчин // Экономика и управление: рос. науч. журн. - 2014. - №5. - С. 114-118.

15 Гончаренко, С.С. Управление проектами [Текст] / С.С. Гончаренко // Управление качеством. - 2014. - №8. - С. 44-46.

16Грибов В.Д. Экономика организации (предприятия): учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. – М.: КноРус, 2014. - 416 с.

17Дубровин, И.А. Экономика труда: Учебник / И.А. Дубровин, А.С. Каменский. - М.: Дашков и К, 2013. - 232 с.

18 Емельянов, Ю.А. Управление инновационными проектами в компании [Текст] / Ю.А. Емельянов // Проблемы теории и практики управления. - 2041. - №2. - С. 26-39.

19 Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием [Текст]: Учебное пособие / Н.Л. Зайцев. -М.: Инфра-М, 2014. – 458 с.

20 Ивасенко, А.Г. Управление проектами [Текст] : учебное пособие для студентов / А.Г. Ивасенко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2009. - 330 с.

21 Ильина, О.Н. Методологическое обеспечение управления проектами, программами и портфелями проектов в организации [Текст] / О. Н. Ильина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014.- № 1. - С. 19-23.

22 Кузнецов, А.А. Процессное управление проектами на предприятии [Текст] / А.А. Кузнецов // Менеджмент сегодня. - 2014. - №4. - С. 206-212.

23 Куперштейн, В.Г. Microsoft Project 2010 в управлении проектами [Текст]: учебное пособие для студентов / В.Г. Куперштейн. - СПб: БХВ-Петербург, 2013. - 416 с.

24Кибанов А.Я Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дурако- ва. — 2-е изд., стер.— М. : КНОРУС, 2016. — 360 с.

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

26Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом // Управление персоналом. - 2014. - № 3. - С. 82-86.

27Моргунов. Е.Б. Модели и методы управления персоналом [Электронный ресурс]. Режим доступа к материалам http://polbu.ru/morgunov_uprpers/ch36_all.html

28Персод, Н.Л. Проектное управление как элемент эффективной корпоративной системы [Текст] / Н.Л. Персод // Стратегический менеджмент. – 2014. - № 3. - С. 194 - 202.

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

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

31Скляревская, В.А. Экономика труда: Учебник для бакалавров / В.А. Скляревская. - М.: Дашков и К, 2015. - 304 с.

32 Туккель, И.Л. Управление инновационными проектами [Текст] : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Инноватика" / И.Л. Туккель. - СПб. : БХВ-Петербург, 2012. - 396 с.

33 Уланов, С.В. Анализ рисков при управлении инвестиционными

проектами [Текст] / С.В. Уланов // РИСК : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2013. - №1. - Ч. 2. - С. 645-650.

34 Ципес, Г.Л. Внедрение управления проектами: заблуждения, риски, иллюзии [Текст] / Г.Л. Ципес // Управление проектами и программами. - 2013. - № 4. – С. 334 -336.

35 Фунтов, В.Н. Основы управления проектами в компании [Текст]: учебное пособие по дисциплине, специализации, специальности "Менеджмент организации" / В.Н. Фунтов. – М. – СПб. [и др.] : Питер , 2011. – 394 с.

36Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли: учебник/под ред. А.Н. Соломатина. – СПб: Питер, 2010. – 560 с.

37 Юрьева, Т.В. Управление проектами и приоритетными программами [Текст] / Т. В. Юрьева // Экономический анализ. - 2012.- № 36. - С. 23-29.