

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

Институт управления, экономики 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 представительства ЗАО «Опытно-
конструкторское бюро автоматики и радиоэлектронной техники» в г. Москва

Руководитель _____ доцент М.И. Элияшева

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

Выпускник _____ Н.Г. Кочерга

Красноярск 2018

Продолжение титульного листа БР по теме Разработка проекта открытия
представительства ЗАО «Опытно-конструкторское бюро автоматики и
радиоэлектронной техники»

Нормоконтролер

Г.А. Федоткина

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретические основы управления проектами.....	6
1.1 Содержание и характеристика управления проектами	6
1.2 Основные этапы разработки проекта	13
1.3 Роль проектов в стратегических планах организации.....	19
2 Характеристика и анализ деятельности ЗАО «Опытно-конструкторское бюро автоматики и радиоэлектронной техники».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «ОКБ АРТ»	21
2.2 Анализ внутренней среды компании Ledvizor ЗАО «ОКБ АРТ»	29
2.3 Анализ внешней среды компании Ledvizor ЗАО «ОКБ АРТ».....	35
2.4 SWOT - анализ компании Ledvizor ЗАО «ОКБ АРТ»	45
3 Разработка проекта открытия представительства ЗАО «ОКБ АРТ» в г. Москва	50
3.1 Разработка общей концепции проекта Ошибка! Закладка не определена.	
3.2 Разработка плана реализации проекта Ошибка! Закладка не определена.	
3.3 Оценка эффективности проекта	Ошибка! Закладка не определена.
Заключение	50
Список использованных источников	53
Приложение А Офисное помещение.....	55
Приложение Б Диаграмма Ганта	57
Приложение В Ресурсы проекта.....	58

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день, наблюдается множество различных организаций. Не все из них способны успешно развиваться, добиваться успехов и достигать поставленных целей. Очень немногие организации способны существовать бесконечно долго, и ни одна не живет без изменений. В условиях изменяющейся внешней среды организациям необходимо развиваться, превращаться в более сложные системы.

Как правило, любая компания стремится к успеху, то есть переходу из нынешнего состояния в будущее желаемое состояние. И достижение этого состояния является стратегической целью компании на текущем этапе ее развития. Проект как таковой является одним из важнейших инструментов, позволяющих решать все задачи, определяемые стратегией развития организации. В свою очередь, методы и средства управления проектами позволяют осуществлять контроль проектов и обеспечивают их выполнение в срок и в рамках заданного бюджета с наибольшей эффективностью.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что за 11 лет существования компания Ledvizor накопила большой опыт в сфере светодиодного освещения, который открывает перспективы для дальнейшего развития. При реализации разработанного проекта компания займет долю на рынке г. Москва с последующим выходом на международные рынки.

Объектом исследования является ЗАО «Опытно-конструкторское бюро автоматики и радиоэлектронной техники».

Предметом исследования является проектная деятельность как инструмент стратегического развития организации.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта открытия представительства ЗАО «Опытно-конструкторское бюро автоматики и радиоэлектронной техники в г. Москва».

Исходя из данной цели, были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления проектами;

- дать общую характеристику деятельности ЗАО «ОКБ АРТ»;
- провести анализ внутренней и внешней среды компании Ledvizor ЗАО «ОКБ АРТ»;
- разработать проект открытия представительства ЗАО «ОКБ АРТ» с учетом результатов анализа внутренней и внешней среды;
- оценить экономическую эффективность проекта.

К методам, используемым в работе относятся:

- 1) опрос;
- 2) анкетирование;
- 3) интервьюирование;
- 4) наблюдение;
- 5) анализ статистических данных;
- 6) анализ финансовой отчетности;
- 7) метод экспертных оценок;
- 8) STEP - анализ;
- 9) SWOT - анализ;
- 10) матрица ответственности;
- 11) матрица вероятности и воздействия рисков.

К инструментам, при помощи которых были выполнены расчеты:

- 1) Microsoft Excel;
- 2) Gantt for Google Drive.

Выпускная квалификационная работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Теоретические основы управления проектами

1.1 Содержание и характеристика управления проектами

Проект — это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата[9].

Из этого определения можно сделать вывод о том, что всем проектам присущи три важные характеристики:

1. Наличие дат начала и завершения (у каждого проекта обязательно есть начало и конец, этим проектная деятельность отличается от операционной, рутинной деятельности предприятия).

2. Результат каждого проекта – уникальный продукт или услуга. Этим проектная деятельность также отличается от операционной. При этом степень уникальности результата проекта может значительно варьироваться от одного проекта к другому.

3. Направленность проекта на достижение определенных целей. Как правило, причиной появления проекта является некоторая проблема, требующая решения, либо благоприятная ситуация, требующая усилий для того, чтобы предприятие могло опередить конкурентов. Успешным считается проект, который с учетом ресурсных ограничений позволяет полностью реализовать поставленные цели.

Проект можно рассматривать как целостный единый процесс, необходимый для создания нового продукта, услуги или результата, осуществления изменений в структуре, процессах, персонале или стиле организации, разработки или приобретение новой или усовершенствованной информационной системы (оборудование или программное обеспечение), проведение исследования, результат которого будет надлежащим образом зафиксирован, строительство здания, промышленного предприятия или сооружения, внедрения, улучшения или усовершенствования существующих бизнес-процессов и процедур и т.д.

Любой проект осуществляется в окружении некоторой динамической среды, частью которой он и сам является. Очевидно, что среда оказывает на него определенное, порой решающее воздействие[2].

К факторам ближнего окружения проекта, прежде всего, относится руководство предприятия, которое определяет цели и основные требования к проекту. Большое влияние на проект могут оказывать основные структурные подразделения предприятия, инфраструктура предприятия, отношение общественных организаций и коллектива в целом[2].

К факторам дальнего окружения проекта могут относиться политические факторы, например политическая стабильность, поддержка проекта правительством, экономические факторы (цены, тарифы, налоги и т.п.), законы и право, характеристики общества, уровень развития и состояние науки, техники и технологий, состояние инфраструктуры страны, уровень развития и особенности культуры, природные и экологические факторы.

Существенное влияние на проект, особенно на процесс его успешной реализации, оказывает внутренняя среда проекта.

Внутреннюю среду проекта определяют[2]:

- стиль руководства проектом определяет психологический климат и атмосферу в команде проекта, влияет на ее творческую активность и работоспособность;
- специфическая организация проекта определяет взаимоотношения между основными участниками проекта, распределение прав, ответственности и обязанностей;
- участники проекта реализуют свои различные интересы в процессе осуществления проекта, формируют требования в соответствии с их целями и мотивацией и оказывают влияние на проект в соответствии с собственными интересами, компетенцией и степенью участия в проекте;
- команда проекта является «мозговым центром», мотором и исполнительным органом проекта, от которого во многом зависит прогресс и успех проекта;

– методы и средства коммуникации определяют полноту, достоверность и оперативность обмена информацией между участниками проекта, что в значительной степени определяет успешность проекта;

– экономические условия проекта связаны сметой и бюджетом проекта, ценами, налогами и тарифами, риском и страхованием, стимулами и льготами и другими экономическими факторами проекта и факторами, определяющими его основные экономические характеристики;

– социальные условия проекта характеризуются обеспечением стандартных условий жизни для участников проекта, уровнем заработной платы, предоставляемыми коммунальными услугами, предоставляемыми социальными услугами, условиями труда и техники безопасности, страхованием и социальным обеспечением и др.

Каждый проект имеет свою собственную группу лиц, заинтересованных в его успехе. Это, так называемые, стейкхолдеры проекта.

Под стейкхолдерами проекта понимают все организации и всех личностей, которых так или иначе (в положительном или отрицательном смысле) затрагивает проект и которые могут быть заинтересованы как в успехе проекта, так и в том, чтобы он вообще не состоялся[4].

Состав стейкхолдеров проекта, их цели, роли, распределение функций и ответственности зависят от типа, вида, масштаба и сложности проекта, а также от фаз жизненного цикла проекта. Неизменными стейкхолдерами любого проекта являются: заказчик, инициатор, инвестор, руководитель проекта, команда проекта, потребители конечной продукции, поставщики, конкуренты, органы власти и др.

Множество существующих признаков проектов, такие как масштаб проекта, сроки реализации, качество, ограниченность ресурсов, места и условий реализации, являются основанием для выделения различных типов проектов, их классификации[1] (таблица 1).

Таблица 1 – Классификация видов проектов

Классификационный признак	Вид проекта
1. По масштабу	Микропроект; Малый проект; Средний проект; Мегапроект
2. По сложности	Простой; Организационно сложный; Технически сложный; Ресурсно сложный; Комплексно сложный
3. По срокам реализации	Краткосрочный; Средний; Долгосрочный
4. По требованиям к качеству и способам его обеспечения	Бездефектный; Модульный; Стандартный
5. По уровню участников	Международный; Отечественный; Государственный; Территориальный; Местный
6. По характеру проектируемых изменений	Инновационный; Поддерживающий
7. По сферам и направлениям деятельности	Строительный; Финансовый; Технический; Социальный; Политический и т. д.
8. По целевым установкам	Престиж-проект; Проект влияния
9. По особенностям финансирования	Инвестиционные; Спонсорский; Кредитный; Бюджетный; Благотворительный
10. По затрачиваемым ресурсам и получаемой прибыли	Коммерческий; Социальный
11. Псевдопроекты	Проект-фикция; Квазипроект

Сущность любого проекта заключается в деятельности, но для того, чтобы он был успешным, необходимо тщательное и продуманное управление этим проектом, служащее гарантией эффективной деятельности, ее направленности на достижение конечной цели.

Управление проектом — это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту[6].

Задачи управления проектом[8]:

- определить цели проекта и провести его обоснование;
- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работ, которые предстоит выполнить);
- определить необходимый объем и источники финансирования;
- подобрать исполнителей и сформировать команду проектантов;
- подготовить и заключить контракты;
- определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации;
- рассчитать необходимые ресурсы;
- рассчитать смету и бюджет проекта;
- планировать и учитывать риски;
- обеспечить контроль за ходом выполнения проекта и многое другое.

Управление проектом осуществляется посредством надлежащего применения и интеграции логически сгруппированных 47 процессов управления проектом, объединенных в 5 групп процессов. Эти 5 групп процессов следующие:

- инициация: процессы, которые выполняются для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения разрешения для начала проекта или фазы;
- планирование: процессы, требуемые для определения общего содержания проекта, уточнения целей и определения последовательности действий, требуемых для достижения целей проекта;

– исполнение: процессы, применяемые для выполнения работ, определенных в плане управления проектом для удовлетворения спецификаций проекта;

– мониторинг и контроль: процессы, требуемые для отслеживания, анализа и регулирования хода и эффективности исполнения проекта, выявления тех областей, в которых требуется внесение изменений в план, и инициации соответствующих изменений;

– закрытие: процессы, выполняемые для завершения всех действий в рамках всех групп процессов и формального завершения проекта или фазы.

Все процессы управления проектами взаимосвязаны, завершение одного процесса является началом следующего.

Для успешного достижения целей проекта необходимо не только управлять каждым процессом в отдельности, но и обеспечить комплексный подход к управлению с учетом взаимосвязей, взаимозависимостей, как отдельных процессов, так и групп процессов.

С целью структуризации управления проектом процессы управления проектом распределены по десяти областям знаний[9]:

1. Управление интеграцией (разработка Устава проекта, разработка плана управления проектом, мониторинг и управление работами проекта, осуществление общего управления изменениями, завершение проекта или фазы);

2. Управление содержанием (сбор требований, определение содержания, создание структурного плана проекта, подтверждение содержания, управление содержанием);

3. Управление сроками (определение операций, определение последовательности операций, оценка ресурсов операций, оценка длительности операций, разработка расписания, управление расписанием);

4. Управление стоимостью (оценка стоимости, определение бюджета, управление стоимостью);

5. Управление качеством (планирование проекта, осуществление обеспечения качества, осуществление контроля качества);
6. Управление человеческими ресурсами (планирование человеческих ресурсов, набор команды проекта, развитие команды проекта, управление командой проекта);
7. Управление коммуникациями (планирование коммуникаций, распространение информации, отчетность по исполнению, управление участниками проекта);
8. Управление рисками (планирование управления рисками, идентификация рисков, качественный и количественный анализ рисков, планирование реагирования на риски, мониторинг и управление рисками);
9. Управление закупками (планирование покупок и приобретений, планирование контрактов, запрос информации у продавцов, выбор продавцов, администрирование контрактов);
10. Управление заинтересованными сторонами (идентификация заинтересованных сторон, управление заинтересованными сторонами, контроль вовлеченности в проект заинтересованных сторон).

Проект должен протекать и достигать финала с учётом определённых ограничений. Классически эти ограничения определены как содержание проекта, время и стоимость. Они также относятся к треугольнику управления проектами, где каждая его сторона представляет ограничение (рисунок 1). Изменение одной стороны треугольника влияет на другие стороны. Дальнейшее уточнение ограничений выделило из содержания качество, превратив качество в четвёртое ограничение.



Рисунок 1 - Проектный треугольник

Ограниченность времени определяется количеством доступного времени для завершения проекта. Ограниченность стоимости определяется бюджетом, выделенным для осуществления проекта. Ограниченность содержания определяется набором действий, необходимых для достижения конечного результата проекта. Эти три ограниченности часто соперничают между собой. Изменение содержания проекта обычно приводит к изменению сроков (времени) и стоимости. Сжатые сроки (время) могут вызвать увеличение стоимости и уменьшение содержания. Небольшой бюджет (стоимость) может вызвать увеличение сроков (времени) и уменьшение содержания[10].

Управление проектами является наукой о применении инструментов и технологий, которые дают возможность команде (не только управляющему проектом) организовать работу с учётом этих ограничений.

1.2 Основные этапы разработки проекта

Процессы управления проектом сгруппированы в следующие четыре этапа управления проектом: инициация, планирование, реализация и завершение проекта[3].

Первым этапом на пути создания нового продукта всегда является зарождение и осмысление некоторой идеи. От того, насколько тщательно

продумана идея проекта, будет зависеть успех ее воплощения в жизнь. Замысел проекта может возникнуть как у одного человека, так и у группы людей, деятельность которых протекает в определенной социальной среде. Проект, как и его идея, тоже возникает и существует в соответствующей среде, в определенном окружении.

При разработке проекта надо учитывать особенности конкретной социальной среды: политику, экономику, законы, экологию и другие факторы, оказывающие на него влияние.

Поэтому, принимая решение о начале проекта, необходимо понять, возможна ли реализация замысла в данной конкретной среде. Если ответ на этот вопрос будет положительным, то можно приступать к разработке проекта.

Инициация проекта – процесс управления проектом, результатом которого является авторизация и санкционирование начала проекта или очередной фазы его жизненного цикла[8].

Инициация проекта может включать следующие процедуры:

- разработка концепции проекта;
- анализ проблемы и потребности в проекте;
- сбор исходных данных;
- определение целей и задач проекта;
- рассмотрение альтернативных вариантов проекта;
- рассмотрение и утверждение концепции;
- принятие решения о начале проекта;
- определение и назначение менеджера проекта;
- принятие решения об обеспечении ресурсами выполнения первой

фазы проекта.

Основными задачами инициации являются однозначное определение проекта и формулирование его целей, результатов, установление заинтересованных сторон и их ожиданий. Инициация выполняется на старте проекта и в начале каждой из его фаз.

Планирование проекта – непрерывный процесс, направленный на определение и согласование наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом всех факторов его реализации.

Планирование является наиболее важным процессом управления проектом, определяющим во времени всю деятельность по его осуществлению. На начальном этапе разрабатывается дерево целей. Затем формируется иерархическая структура работ, подбирается команда проекта, и на их основе составляется матрица ответственности. Для определения последовательности работ и нахождения критического пути разрабатывается сетевой график. Далее в Диаграмме Ганта происходит интеграция всех разработанных документов планирования и распределяются затраты по видам работ.

При планировании проекта необходимо ответить на следующие вопросы:

- что необходимо делать;
- кто и что должен делать;
- кто с кем взаимодействует, последовательность выполняемых работ;
- сколько и каких ресурсов требуется для каждой из работ;
- когда и откуда должны поступить ресурсы;
- что сколько стоит;
- что и когда должно быть оплачено, какие это средства и откуда они поступают;
- каковы лимиты ресурсов, каков уровень качества и как он будет достигнут.

Инструменты планирования и их применение при реализации планирования проекта приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Инструментарий планирования проекта[5]

Инструмент планирования	Вопрос	Этап планирования	Результат
Дерево целей	Зачем?	Разработка целей проекта	Декомпозиция главной цели на уровни с локальными целями
Матрица ответственности	Что?	Определение набора необходимых работ	Структура разбиения работ
	Кто?	Определение команды проекта	Формирование команда проекта и распределение по работам
Сетевой график	Когда и в какой последовательности?	Определение последовательности работ	Последовательность и время выполнения работ, критический путь
Диаграмма Ганта	Что, когда, кто и сколько стоит?	Назначение ресурсов по видам работ, определение стоимости работ	Последовательность и время выполнения работ, критический путь, назначение ресурсов, стоимость

Основным результатом этого этапа является план проекта. Однако, процесс планирования не завершается разработкой и утверждением первоначального плана проекта. В ходе осуществления проекта могут происходить изменения как внутри проекта, так и во внешнем окружении, которые требуют уточнения планов, а часто значительного перепланирования. Поэтому процессы планирования могут осуществляться на протяжении всего жизненного цикла проекта, начиная с предварительного укрупненного плана в составе концепции проекта, и заканчивая детальным планом работ завершающей фазы проекта.

Планирование – комплексная, многокритериальная функция, предполагающая рассмотрение, анализ и прогнозирование нескольких функциональных областей проекта. Планирование проекта может включать следующие процедуры:

- планирование целей и содержания проекта;
- календарное планирование работ проекта;
- планирование затрат и финансирования проекта;
- планирование качества;
- организационное планирование;
- планирование коммуникаций;
- планирование управления рисками;
- планирование контрактов;
- разработку сводного плана проекта.

При этом очень важно не забывать, что по ходу реализации проекта, происходит уточнение и более четкая детализация планов, а также возможно перепланирование проекта.

Следующим этапом после планирования будет исполнение проекта и контроль над ходом его исполнения.

Организация исполнения проекта – процесс обеспечения реализации плана проекта путем организации выполнения включенных в него работ и координации исполнителей.

Организация исполнения проекта может включать следующие процедуры:

- распределение функциональных обязанностей и ответственности;
- постановку системы отчетности;
- организацию контроля выполнения расписания проекта;
- организацию контроля затрат по проекту;
- организацию контроля качества;
- оперативное управление мерами по снижению и предотвращению рисков;
- управление командой проекта;
- распределение информации в проекте;
- подготовку и заключение контрактов;

- управление изменениями в проекте.

В ходе процессов организации исполнения менеджеру проекта сильно потребуются лидерские навыки, умение решать проблемы и разрешать конфликты.

Контроль исполнения проекта - процесс сравнения показателей плановых и фактических показателей выполнения проекта, анализ отклонений и их причин, оценка возможных альтернатив и принятие, в случае необходимости, решений о корректирующих действиях для ликвидации нежелательных отклонений.

Контроль проекта может включать следующие процедуры:

- сбор отчетности о ходе работ по проекту;
- анализ текущего состояния проекта относительно основных базовых показателей (результаты, стоимость, время);
- прогнозирование достижения целей проекта;
- подготовку и анализ последствий корректирующих воздействий;
- принятие решений о воздействиях и изменениях.

Заключительный этап – завершение проекта. Завершение проекта – процесс формального окончания работ и закрытия всего проекта.

Завершение проекта может включать следующие процедуры:

- сдача результатов проекта Заказчику;
- заключительная оценка финансовой ситуации (постпроектный отчет);
- заключительный отчет по проекту и проектная документация;
- список открытых вопросов и заключительных работ;
- разрешение всех спорных вопросов;
- роспуск команды проекта;
- документирование и анализ опыта выполнения данного проекта.

1.3 Роль проектов в стратегических планах организации

Стратегическое планирование заключается в основном в определении главных целей организации и ориентировано на получение определенных результатов - иными словами, они направлены на достижение поставленных целей. Именно эти цели являются движущей силой проекта. Стратегическое планирование ставит своей целью дать комплексное обоснование проблем или изменений, с которыми может столкнуться организация в предстоящем периоде, и на этой основе разрабатывается проект.

Проект - это мероприятие, направленное на достижение уникального результата в заданные сроки и в рамках указанного бюджета. Под это общее определение попадает большинство работ, выполняющейся в компании. Например, выполнение работы по любому договору, в котором закреплён результат работы, сроки выполнения и бюджет - это проект. Выполнение работы в рамках поручения руководящего органа предприятия (генерального директора или совета директоров), где также закрепляется цель работы, сроки и бюджет (или ограничивается число сотрудников, которых можно привлечь к работе) - это тоже проект.

Как правило, любая компания стремится к успеху, то есть переходу из нынешнего состояния в будущее желаемое состояние. И достижение этого состояния является стратегической целью компании на текущем этапе ее развития. Стратегические цели могут быть разными: «стать крупнейшим региональным дистрибьютором продукции компании X» (у торговой компании), «стать оператором пластиковых карт» (у банка), - повысить долю заказов корпоративных клиентов до 50% от общего объема? (компания, организующая банкеты и торжества) и т.д. Для достижения стратегических целей предприятия выбирается определенная стратегия, и в рамках выбранной стратегии и предпринимаются те или иные проекты.

Одной из основных проблем при этом является: как связать реализуемые проекты с достижением стратегических целей компании при условии

эффективного распределение ограниченных ресурсов по проектам с целью получения максимальной выгоды?

При стратегическом планировании определяется так называемый вектор развития организации, который позволяет определить критерии и приоритеты при принятии решений относительно выполнения тех или иных проектов. В свою очередь, методы и средства управления проектами позволяют осуществлять контроль проектов и обеспечивают их выполнение в срок и в рамках заданного бюджета с наибольшей эффективностью.

Для того, чтобы справиться с ограничениями по времени используются методы построения и контроля календарных графиков работ[7]. Для управления денежными ограничениями используются методы формирования финансового плана (бюджета) проекта и, по мере выполнения работ, соблюдение бюджета отслеживается, с тем, чтобы не дать затратам выйти из-под контроля. Для выполнения работ требуется их ресурсное обеспечение, и существуют специальные методы управления человеческими и материальными ресурсами и т.д.

Таким образом, можно сделать следующие выводы о роли проектов в стратегическом планировании организации:

1. Чем быстрее компания достигать стратегические цели реализовывая свои проекты, тем быстрее она будет развиваться;
2. Чем успешнее осуществляется управление проектами, тем быстрее и с меньшими затратами компания достигает своих целей. Соответственно, успешное управление проектами является важным фактором, обеспечивающим успех компании в конкурентной борьбе.

Подводя итог всему вышесказанному, можно сказать, что проект как таковой является одним из важнейших инструментов, позволяющих решать все задачи, определяемые стратегией организации. Также важно отметить, что этапы реализации проектов напрямую связаны с этапами реализации стратегии предприятия.

2 Характеристика и анализ деятельности ЗАО «Опытно-конструкторское бюро автоматики и радиоэлектронной техники»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «ОКБ АРТ»

Организационно-правовая форма предприятия ЗАО «ОКБ АРТ» - закрытое акционерное общество.

Юридический адрес: 660118, г. Красноярск, Северное шоссе, 9а, стр. 1.

Контактная информация: тел.: 8 (391) 220-70-01, 8 (391) 291-77-80; Веб-сайт: <http://okbart.ru>; E-mail: zakaz@okbart.ru.

ЗАО «Опытно-конструкторское бюро автоматики и радиоэлектронной техники» (ЗАО «ОКБ АРТ») представляет собой диверсифицированную компанию с несколькими направлениями деятельности (рисунок 2):

1. Разработка, производство и продажа усилителей проводного вещания «Енисей», широко используемых в городских радиосетях и системах оповещения;

2. Разработка, производство и продажа светодиодных экранов и осветительных светодиодных приборов под брендом LEDVIZOR, как сценических (управляемых полноцветных), так и одноцветных уличных;

3. Проектирование, производство, продажа профессиональных акустических систем под брендом ProTone, используемых для озвучивания концертов, инсталляции в театрах, объектах культуры, ночных клубах, барах и ресторанах;

4. Прокат (аренда) оборудования и техническое обслуживание концертных мероприятий: установка звуковых систем, осветительных приборов, светодиодных экранов;

5. Предоставление услуг по металлообработке: лазерной резке и гибке листового металла, фрезеровке, порошковой окраске; кроме того, компания

имеет уникальный станок для скоростной пробивки и формовки листового металла EuroMacFlex 6.

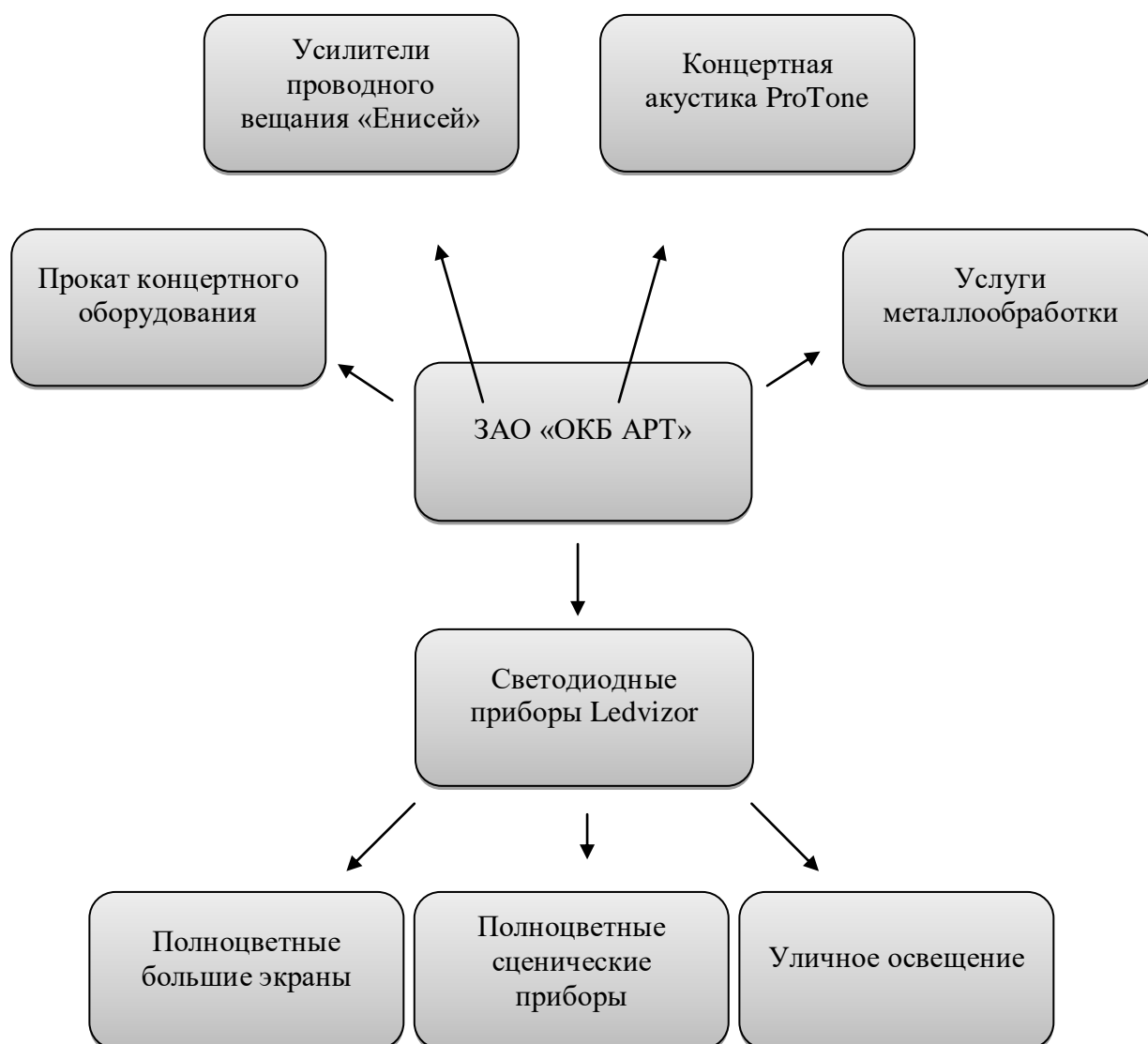


Рисунок 2 – Направления деятельности ЗАО «ОКБ АРТ»

Компания имеет более чем двадцатилетний опыт работы на Российском рынке и в ближнем зарубежье. Оборудование, произведенное Красноярской фирмой, используется в системах оповещения Администрации Президента (Москва, Кремль); таких компаниях, как ОАО «РЖД», ОАО «Сибирьтелеком», ОАО «ЮТК» и других.

Наиболее сильными компетенциями ЗАО «ОКБ АРТ» являются проектирование и разработка сложных радиоэлектронных изделий, конструирование корпусов и подвесных систем для этих приборов. Компания имеет собственное конструкторское бюро и значительные производственные мощности общей площадью более 3000 кв. м. в промышленной зоне г. Красноярска, позволяющие выполнять полный цикл работ по изготовлению и сборке радиоэлектронного оборудования.

Вся выпускаемая продукция ЗАО «ОКБ АРТ» сертифицирована и соответствует стандартам ГОСТ Р. Кроме того, компания имеет сертификат менеджмента качества ГОСТ Р ISO 9001, и проходит ежегодный внутренний аудит с 2006 года.

Красноярская компания ЗАО «ОКБ АРТ» была основана в 1991 году группой молодых радиоинженеров во главе с Юрием Феликсовичем Ворожейкиным. Основой деятельности стал серийный выпуск усилителей проводного вещания «Енисей», которые впоследствии стали основой всех радиотрансляционных узлов России. Ключевым фактором успеха стала гибкость компании и компетентность разработчиков, которые смогли четко понять требования Министерства связи, и в ответ предоставить разработанный продукт высочайшего качества, превосходивший по всем параметрам использовавшиеся на тот момент усилители. С течением времени модельный ряд данной продукции расширился (главным образом, различающейся по показателям мощности), системы управления и питания были полностью адаптированы под существующие правила применения оборудования проводного вещания (Приказ Мининформсвязи России от 07.12.2006 № 160).

В 1993 году было принято решение о диверсификации в область изготовления концертной акустики (ProTone). По сути, этот вид деятельности не имел общих точек соприкосновения с производством усилителей проводного вещания Енисей (совершенно разные технологические процессы; требовалась иная специализация инженеров), однако в дальнейшем сыграл важную стратегическую роль. Движущей силой в развитии этого направления

послужила команда квалифицированных специалистов, увлеченных изучением специфики отрасли профессиональной акустики, которые смогли найти «нишу» — изготовление мощных качественных звуковых систем для инсталляции в концертных залах, клубах, ресторанах, дворцах культуры, спортивных объектах и пр.

В 1997 году был создан отдел проката концертного оборудования, который занимался обслуживанием проходивших в Красноярске и Красноярском крае крупных концертов. Использование акустических систем собственного производства, которые существенно превосходили зарубежную продукцию по цене, однако незначительно уступали по качеству, позволило обеспечить высокую рентабельность бизнеса. Данное направление позволило расширить представления компании о нюансах проведения концертов и крупных мероприятий, что позволило сформулировать инженерам акустических систем новые требования к продукции, касающиеся не только звуковых характеристик, но и удобства использования, веса, внешнего вида, прочности и др. Модернизированная продукция заинтересовала прокатные компании в других городах России, которые были наслышаны от технического персонала отечественных звезд о «бренде ProTone из Сибири». Специалисты отмечали высокое качество звучания, а низкие цены сделали это предложение действительно заманчивым.

С 2000 года началась всесторонняя модернизация производства, а в частности:

- в 2000 г. приобретены в собственность 3000 кв. м. производственных площадей в промышленной зоне г. Красноярска;
- в 2004 г. построено офисное помещение и открыт второй производственный цех;
- в 2005 г. запущен комплекс лазерного раскроя листового металла с компьютерным управлением;

– в 2006 г. запущен комплекс гибки листового металла с ЧПУ (числовым программным управлением); на предприятии внедрена система менеджмента качества ISO 9001;

– в 2007 г. запущен участок производства акустики, включающий форматный станок для раскроя листовой древесины, фрезерный станок с ЧПУ по дереву и специализированную покрасочную камеру.

В 2007 году было принято важное стратегическое решение о диверсификации в область производства линейных полноцветных светодиодных световых приборов. Потребность в таких изделиях была осознана благодаря собственному прокатному отделу: в технических требованиях к оснащению концертной площадки многих известных исполнителей все чаще стали фигурировать такие световые приборы. Однако стоимость продукции известных европейских и американских компаний была слишком высока, и имела слишком высокий срок окупаемости. Поэтому было принято решение самостоятельно разработать ряд подобных изделий, и результатом стала линейка продукции LEDVIZOR «RGBLine».

В 2008 году для нужд производства светодиодной продукции была закуплена и установлена линия автоматизированного монтажа SMD компонентов (в частности, например, светодиодов). Также были продолжены опытно-конструкторские разработки в области светодиодных технологий, и к 2009 году компания предложила линейку полноцветных светодиодных экранов внутреннего и наружного применения.

В 2010 году компания запустила комплекс высокоточной трехмерной фрезеровки металла с программным управлением, что позволило существенно усовершенствовать корпуса выпускаемой продукции. В частности, это позволило улучшить качество производимых светодиодных экранов благодаря усовершенствованию кабинетов (корпусов) и систем крепежа.

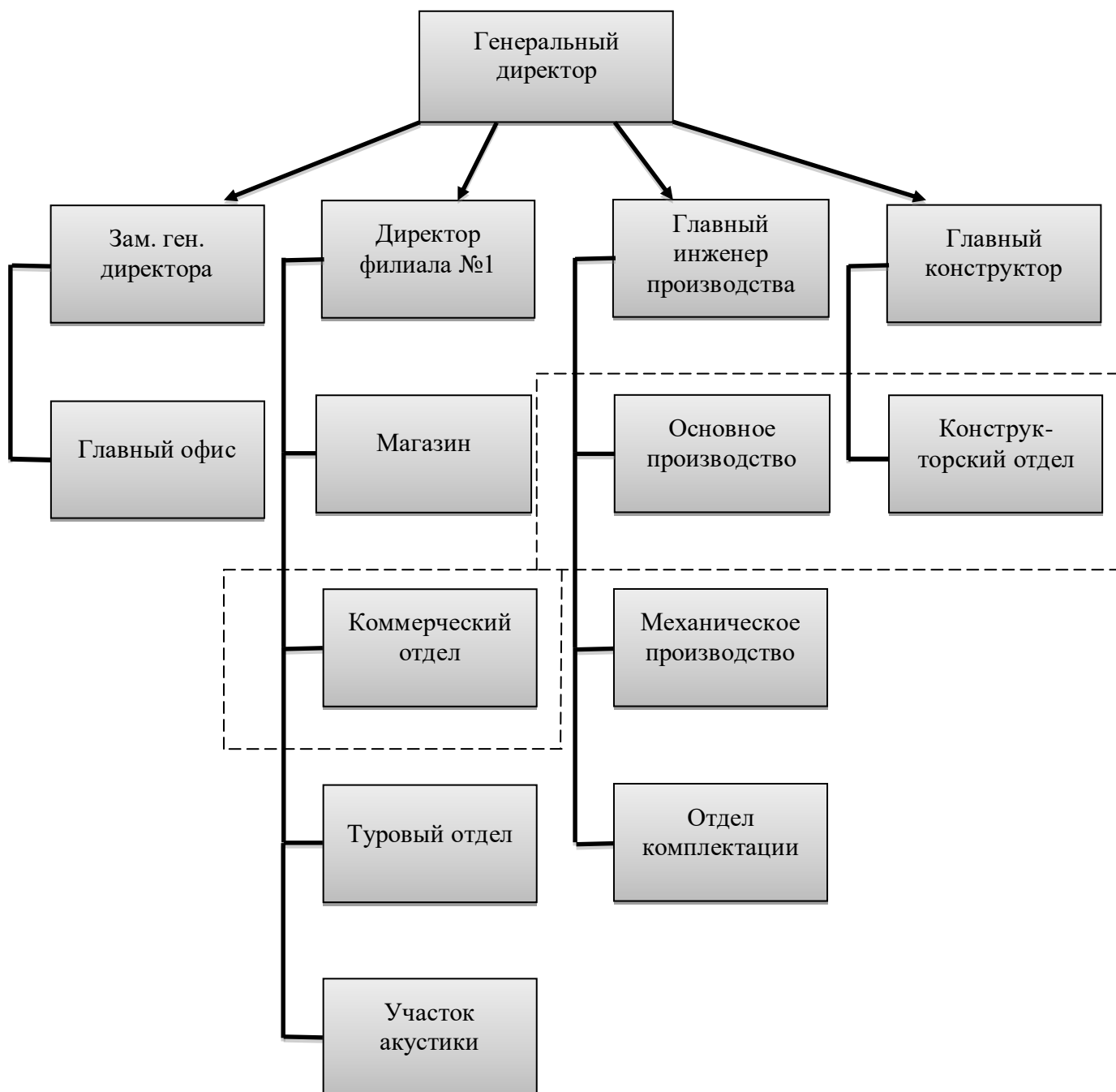
Также в 2010 г. компания запустила в серию линейку полноцветных светильников с высоким уровнем влагозащиты, что позволило расширить

профиль их применения. В частности, такая продукция используется для художественного освещения зданий, при проведении концертов и т. д.

Накопленные знания послужили основой для создания в 2011 – 2012 г. модельного ряда высококачественных уличных светодиодных светильников, которые обладают высокой яркостью, прочностью, пыле- и влагозащищенностью, виброустойчивостью; широкой диаграммой освещения, и крайне низким энергопотреблением. На сегодняшний день данные светильники прошли сертификацию по стандартам ГОСТ Р и соответствуют требованиям, предъявляемым к уличным осветительным приборам.

В 2011 году был приобретен и установлен уникальный в РФ станок для высокоточной скоростной пробивки и формовки листового металла EuromacFlex 6. Использование такого оборудования позволяет существенно снизить издержки на изготовление корпусов для выпускаемой продукции за счет уменьшения доли ручной работы и повышения общей производительности.

Общая численность персонала ЗАО «ОКБ АРТ», согласно штатному расписанию на январь 2017 г., составляет 68 человек. Организационная структура представлена на рисунке 3.



Примечание: на рис. 3 выделенная зона - направление организации, выбранное для дальнейшего анализа.

Рисунок 3 - Организационная структура ЗАО «ОКБ АРТ»

Рассмотрим показатели выручки ЗАО «ОКБ АРТ» для того, чтобы проанализировать динамику доходов (таблица 3).

Таблица 3 - Динамика изменения выручки ЗАО «ОКБ АРТ» за 2016-2017 гг.

Показатель	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Выручка за 2016 г., тыс. руб.	16 442	18 900	16 657	34 170
Выручка за 2017 г., тыс. руб.	29 456	24 469	52 589	84 408
Темп роста выручки за 2016 г. (по отношению к 1 кварталу)	100%	114,95%	88,13%	205, 14%
Темп роста выручки за 2017 г. (по отношению к 1 кварталу)	100%	83, 04%	214,92%	160,48%

Для большей наглядности динамику изменения выручки целесообразно представить в виде диаграммы (рисунок 4).

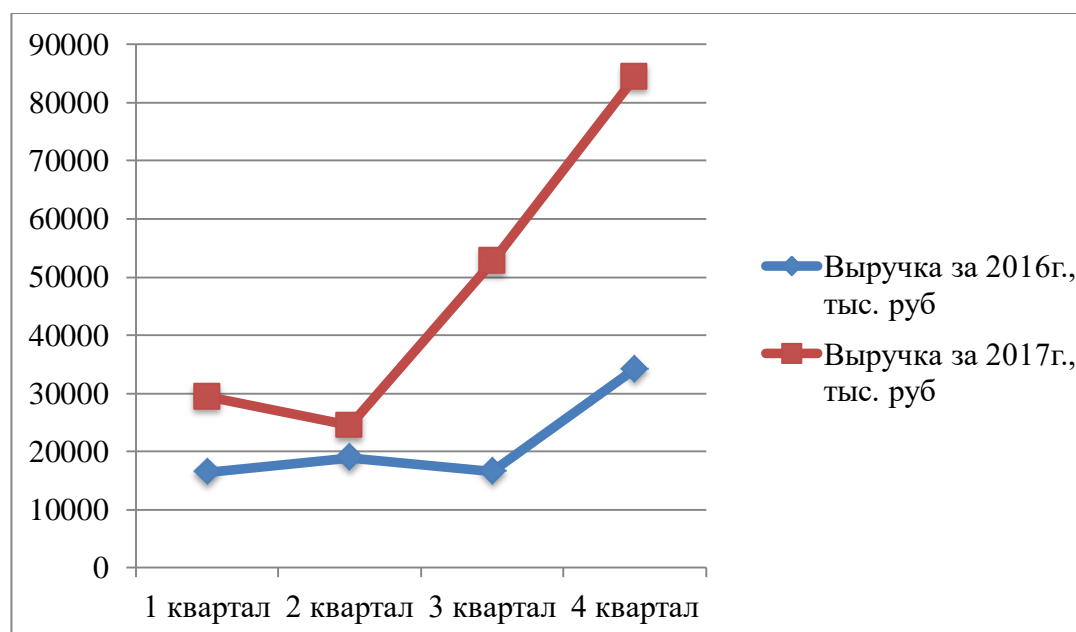


Рисунок 4 - Динамика изменения выручки
ЗАО «ОКБ АРТ» за 2016-2017 гг.

Таким образом, выручка на 1.01.2017 г. увеличилась на 105,14% по отношению к 1.01.2016 г. Также за 2017 год наблюдается прирост выручки на

60,48%. Такая динамика с положительной стороны характеризует деятельность ЗАО «ОКБ АРТ».

2.2 Анализ внутренней среды компании Ledvizer ЗАО «ОКБ АРТ»

Для дальнейшего анализа было выбрано самое перспективное направление деятельности, по мнению руководителей ЗАО «ОКБ АРТ», - производство светодиодных экранов и осветительных светодиодных приборов для уличного и наружного применения Ledvizer.

Для подробного изучения внутренней среды компании Ledvizer использовались следующие методы сбора информации: интервьюирование, опрос и анкетирование сотрудников организации, наблюдение, а также одним из источников информации является официальный сайт Ledvizer и внутренние документы компании.

Ledvizer имеет 10 лет опыта в производстве светодиодной продукции, за которые было реализовано более 500 проектов:

1. Один из уникальнейших и знаковых проектов компании – освещение микрорайона «Преображенский» в г. Красноярске. Уникальность этого проекта заключается в том, что световое решение для микрорайона было разработано специалистами Ledvizer по проекту японской компании NikkenSekkei. Проект не имеет аналогов, все светильники были разработаны и собраны на производственной базе;
2. Освещение ледовой арены спортивного комплекса «Арена. Север»;
3. Освещение сети ресторанов быстрого питания «Starks», где необходимо было разделить кухонную и клиентскую зоны, используя температуру света;
4. Экран в международном аэропорту «Красноярск». Одну из стен аэропорта украшает светодиодный экран, спроектированный и произведенный

специалистами Ledvizer, который по праву считается одним из самых крупных светодиодных экранов в России;

5. Освещение Красноярского экономического форума. Ежегодно Ledvizer освещает одну из главных площадок обсуждения российской экономической и политической повестки;

6. Светодиодный экран в конгресс-холле Сибирского Федерального Университета и др.

В ходе работы изучались следующие аспекты внутренней среды организации:

1. Цели;
2. Миссия;
3. Видение;
4. Общепризнанные ценности;
5. Персонал;
6. Стил ь руководства;
7. Технология работы;
8. Продвижение продаж;
9. Уникальные особенности.

Исходя из полученной информации, опишем внутреннюю среду Ledvizer.

Цели

Основная цель компании - разрабатывать и выпускать продукцию, отвечающую стандартам качества мировых лидеров отрасли.

Миссия

Ledvizer не имеет определенно сформированной миссии, поэтому для ее выявления было проведено интервью с руководителем коммерческого отдела Георгием Ворожейкиным. Ответ на вопрос: «Какова миссия вашей организации?» был следующим:

«Мы делаем мир светлее. Наша миссия делится на несколько частей: с одной стороны, мы за то, чтобы преобразовать городские пространства (не

только город, но и внутренние объекты), делая их светлее и комфортнее, а с другой стороны, мы придерживаемся позиции делать наш продукт европейского уровня с европейским подходом к разработке и изготовлению, но по ценам доступным в нашей стране».

Видение

Для того, чтобы сформулировать видение компании Георгию Ворожейкину был задан следующий вопрос: «Какой вы видите вашу организацию через 5 лет?».

«Через 3-5 лет мы будем такой компанией, которая воспринимается рынком как эксперты в области создания света, также у нас высокая степень локализации производства, т.е. мы развиваем нашу производственную площадку и локализуем на 70% цикл изготовления продукта. Мы – компания, которая попадает в проекты и реализует их на территории всей России, не ограничиваясь регионом Красноярского края. Касаемо команды – это профессионалы в своей области, которые либо ими уже стали, либо становятся у нас. Если мы работаем с кем-то из подрядчиков (например, фотографы, дизайнеры), то мы выбираем тех, кто в этой области опытен. Наши люди должны быть заинтересованы в продукте».

Общепризнанные ценности

Методом опроса сотрудников компании удалось выявить основные ценности, которые признаются в организации. Каждому члену коллектива был задан вопрос: «Как вы считаете, какие ценности существуют в вашей компании?». Наиболее часто упоминаемыми были следующие:

- командная работа;
- свобода действий;
- ответственность в работе;
- ориентация на результат;
- нестандартные подходы в работе;
- финансовая эффективность.

Проанализировав деятельность компании, можно определить, что сотрудники действительно следуют своим принципам, реализовывая свои цели и миссию.

Персонал

Основная команда Ledvizor состоит из 5 человек. Организационная структура – матричная, т.к. многие функции в работе между сотрудниками пересекаются, представлена на рис. 5.

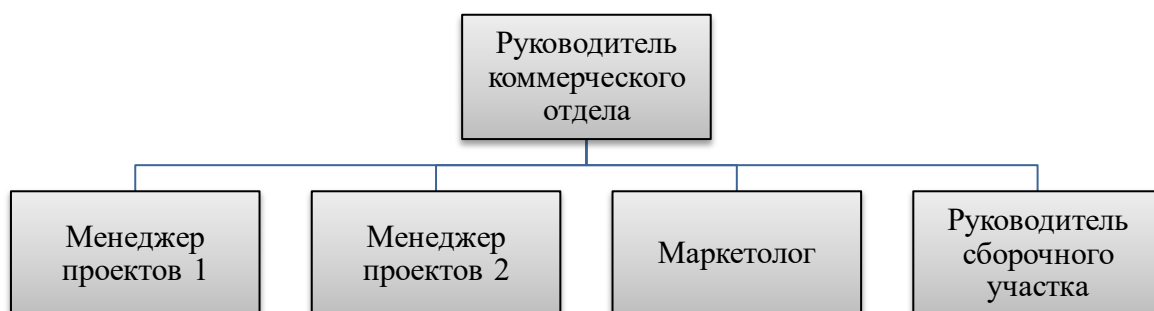


Рисунок 5 – Организационная структура Ledvizor

1. Руководитель коммерческого отдела осуществляет планирование деятельности и координацию работы коллектива, занимается постановкой задач перед всеми сотрудниками, взаимодействует с лидерами мнений (например, с администрацией города), руководит разработкой новых продуктов;
2. Менеджер проектов 1. В его обязанности входит вести переговоры с клиентами компании, также он занимается световыми расчетами, снабжением и ведет финансовый учет организации;
3. Менеджер проектов 2. В его обязанности также входит общение с клиентами, световые расчеты и визуализация проектов;
4. Маркетолог. Занимается маркетингом и продвижением организации, а также работает с подрядчиками (СМИ, фотографы, агентства)
5. Руководитель сборочного участка. Согласованные работы по проектам отправляются в сборочный цех для сборки продукции.

Все сотрудники Ledvizer – опытные специалисты в своих областях. После каждого рабочего дня сотрудники собираются для обсуждения текущих планов и результатов проделанной работы.

Стиль руководства

Для того, чтобы выявить стиль руководства в компании, было проведено анкетирование сотрудников. Им был предоставлен перечень качеств руководителя, из которых необходимо было выбрать те, которые соответствуют их руководителю – Георгию Ворожейкину. Результаты исследования представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты анкетирования по выявлению стиля руководства в компании Ledvizer

Качество	Процент ответивших «да, обладает таким качеством»
Поощрение сверхурочной работы	100%
Дает людям полную свободу при выполнении работы	100%
Поощряет использование стандартных процедур	50%
Стимулирование	75%
Передает сотрудникам часть своих полномочий	75%
Готовность к переменам	100%
Указывает работникам на необходимость работать больше	50%
Убеждение в правоте своих идей	50%
Четкая постановка задач	75%
Заботливость и заинтересованность в личных проблемах сотрудника	100%
Целеустремленность	100%
Способность ладить с другими людьми	100%
Часто использует дисциплинарные взыскания	0%

Результаты анкетирования позволяют сделать следующие результаты: руководитель компании использует демократический стиль управления. Это характеризуется тем, что руководитель выясняет мнение коллектива и принимает коллегиальные решения, общение с подчиненными проходит в

форме просьб, пожеланий, рекомендаций и поощрений за качественную работу. Также следует сказать, что руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе. Все сотрудники компании Ledvizor положительно относятся к своему лидеру, довольны его стилем руководства. Руководитель является лидером, в большинстве, концентрирующимся на задаче, но в то же время уделяющим достаточное внимание своим сотрудникам.

Технология работы

Технология работы в Ledvizor представляет собой проектную деятельность, состоящую из следующих этапов (рисунок 6):

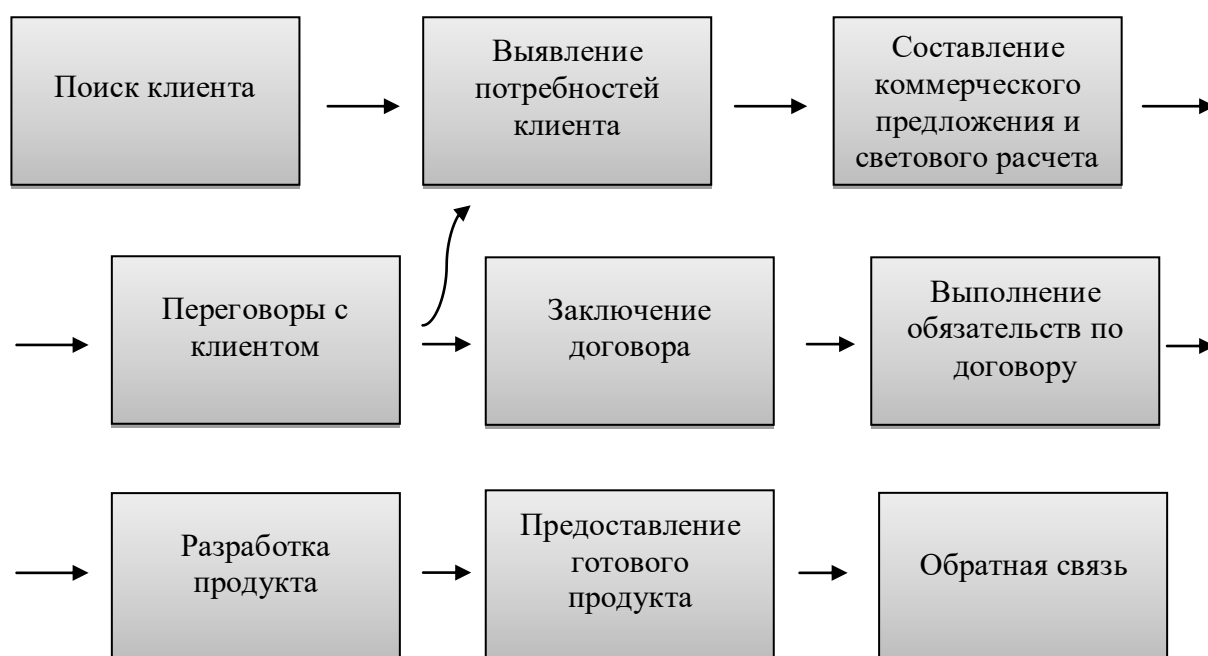


Рисунок 6 – Технология реализации проектов в компании Ledvizor

Продвижение продаж

Маркетингом в компании Ledvizor занимается маркетолог, сотрудничая с руководителем, компанией «Проектмаркетинг», фотографами и копирайтером.

Продвижение услуг осуществляется через обновленный официальный сайт организации, где представлен каталог продуктов, подробное описание всех реализованных проектов, а также публикации статей на различные темы, в которых рассказывается о современных тенденциях освещения, о процессе

производства, об участии в проектах и спонсорстве и т.д. Также продвижение осуществляется через социальные сети Вконтакте и Facebook, в дальнейшем планируется запустить страницу Ledvizor в сети Instagram. Компания участвует в различных мероприятиях и выставках, где представляет линейки производимой продукции. Ledvizor обладает высокой репутацией и приобретает большую известность на рынке светодиодной продукции.

Уникальные особенности

Заключительным этапом в исследовании внутренней среды компании Ledvizor было выявление уникальных особенностей организации. Используя опрос сотрудников компании, были выделены следующие аспекты рассматриваемого вопроса:

- индивидуальный подход к каждому клиенту;
- способность создавать новое в сжатые сроки;
- быстрая реакция на изменения;
- умение решать нестандартные задачи;
- ведение проектов от начала и до конца;
- сильный коммерческий отдел;
- большой опыт в области освещения.

2.3 Анализ внешней среды компании Ledvizor ЗАО «ОКБ АРТ»

Внешняя среда организации характеризует совокупность факторов, которые оказывают воздействие на ее деятельность. Внешняя среда разделяется на факторы косвенного воздействия (макросреда) и факторы прямого воздействия (микросреда).

Методами изучения внешней среды компании являются опрос, анкетирование, наблюдение. Источники информации: информация по реализованным проектам компании, официальные сайт фирм – конкурентов и поставщиков, статистические данные.

Для изучения микросреды компании Ledvizor были выделены следующие ее факторы: потребители, поставщики и конкуренты. Для оценки влияния факторов микросреды на деятельность компании привлекались ключевые сотрудники: руководитель коммерческого отдела, маркетолог, менеджер проектов.

Потребители

Для того, чтобы оценить силы влияния потребителей на деятельность компании Ledvizor, был проведен опрос руководителя коммерческого отдела, по вопросам, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5–Анализ силы влияния потребителей

№	Вопросы для анализа	Да/нет
1	Приобретает ли группа потребителей значительные объемы продукции предприятия относительно всего объема его производства?	+
2	Являются ли покупаемые продукты важной составляющей затрат группы потребителей?	-
3	Являются ли приобретаемые продукты стандартными или недифференцированными?	-
4	Влечет ли смена поставщика существенные затраты для группы потребителей?	-
5	Имеет группа потребителей относительно низкую прибыльность?	-

Окончание таблицы 5

№	Вопросы для анализа	Да/нет
6	Есть ли у группы потребителей реальная возможность обратной интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить покупаемый продукт?	-
7	Является ли предлагаемый продукт важным для обеспечения качества продукта потребителей?	+
8	Имеет ли группа потребителей подробную информацию о предприятии?	-
9	Есть ли у группы потребителей эксперты по закупкам?	+
10	Существуют ли организации или программы поддержки потребителей?	-

Таким образом, по результатам приведенной таблицы видно, что сила потребителей оказывает среднее воздействие на компанию. Потребитель приобретает значительные объемы продукции, не имеет возможности самостоятельно их производить, но светодиодная продукция не является важной составляющей затрат организаций – потребителей, и, смена поставщика не вызовет кардинальных изменений в статье затрат потребителей. В связи с этим, для компании важно доброжелательно и качественно удовлетворять все пожеланий клиента на всех стадиях их сотрудничества.

Поставщики

Для производства светодиодных светильников компания Ledvizor использует материалы и комплектующие поставщиков из разных стран. При выборе поставщика компания ориентируется на следующие характеристики их деятельности:

1. Стоимость поставляемого товара;
2. Гарантия качества поставляемого товара;
3. Временной график поставки.

Проанализируем основных поставщиков компании Ledvizor (таблица 6).

Таблица 6 – Перечень поставщиков компании Ledvizer

Наименование материалов и комплектующих	Наименование организации - поставщика
Светодиодный модуль	Seoul Semiconductor (Корея) Cree (Америка) Nichia (Япония)
Алюминиевый профиль	Татпроф (Россия) ЛПЗ «Сегал» (Россия)
Оптика	Ledil (Финляндия)
Драйвер	Аргос-Электрон (Россия)

На данной таблице приведены основные поставщики материалов и комплектующих, которые заняли свое стабильное место в данной организации. Выбор поставщиков Ledvizer осуществляет с учетом рационального соотношения цены и качества. Именно эти поставщики гарантируют высокое качество своей продукции.

Для большей детализации анализа силы поставщиков был проведен опрос менеджера проектов, в обязанности которого входит взаимодействие с поставщиками компании, результаты которого представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ силы влияния поставщиков

№	Вопросы для анализа	Да/нет
1	Есть ли реальные продукты-субституты по отношению к продуктам поставщиков?	-
2	Является ли данный рынок важным для поставщиков?	+
3	Является ли продукт поставщиков важным для предприятия?	+
4	Являются ли продукты поставщиков дифференцированными?	+
5	Вызовет ли смена поставщиков значительные затраты?	-
6	Есть ли у поставщиков реальная возможность прямой интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить продукты предприятия?	+
7	Есть ли у предприятия возможность обратной интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить продукты поставщиков?	+

По результатам исследования можно сделать вывод, что силы поставщиков оказывают большое влияние на компанию Ledvizer, т.к. деятельность компании основана на тесной связи с поставщиками. Продукты поставщиков важны для организации, играют большую роль в производстве

светодиодной продукции, но следует отметить, что смена поставщиков не вызовет значительных изменений в деятельности компании.

Конкуренты

В целях сбора информации о конкурентах компании Ledvizor были изучены официальные сайты производителей светодиодной продукции, а также сеть деловых коммуникаций СБИС. Исследование показало, что конкуренты компании делятся на две категории:

1. Местные производители г. Красноярска – 5 организаций;
2. Российские производители, представленные в г. Красноярске дилерами – более 30 организаций.

Для дальнейшего анализа было решено изучить, продукция каких российских производителей представлена наибольшим количеством дилеров в г. Красноярске. Также для анализа были выбраны основные конкуренты – местные производители, представленные на красноярском рынке.

По результатам исследования, в качестве объектов для сравнения были выбраны следующие конкуренты:

1. Российские производители: LedEffect, Varton, Duray, Galad, Geniled, ИЕК, Световые технологии, Jazzway;
2. Местные производители: Ledmaster, Ledlux, ProledSystem, Огни Енисея, Кисан.

Сравнительный анализ конкурентов представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Сравнительный анализ конкурентов

Производитель	Продукция по типам применения	Дилеры в г. Красноярске	География рынка
LedEffect [21]	Уличное освещение; промышленное освещение, интерьерное освещение, архитектурное освещение, взрывозащищенные светильники, освещение для ЖКХ, освещение больниц, школьное освещение, торговое освещение, освещение аэропортов, спортивное освещение, аграрное освещение	Компания ЭТМ, Inventrade, Планета Электрика, Русский свет, ТП-проект, компания «Горсеть», компания «Красэнерго-комплекс», ООО «Аверс», ООО «Люксор»	Российский и зарубежный рынок

Продолжение таблицы 8

Производитель	Продукция по типам применения	Дилеры в г. Красноярске	География рынка
Varton[12]	Наружное освещение, промышленное освещение, торговое освещение, ЖКХ, освещение чистых и медицинских помещений, для школьных и образовательных учреждений, административное освещение, аварийно-эвакуационное освещение, фито светильники для сельского хозяйства	Компания ЭТМ, Inventrade, Электрокомплектсервис, ООО «Минимакс», Альянс-Сибирь, ТП-проект, Экосвет,	Российский и зарубежный рынок
Duray[11]	Уличное освещение, офисное освещение, промышленное освещение, общественное освещение, торговое освещение, бытовое освещение, освещение для АЗС	ООО «Минимакс», ЭнергоИнжиниринг, Световые проекты, Резон	Российский и зарубежный рынок
Galad[17]	Садово-парковое освещение, архитектурное освещение, спортивное освещение, тоннели и подземные переходы, промышленное освещение, офисно-административное освещение, образовательные учреждения, торговое освещение, ЖКХ, вагонное освещение, тепличное освещение	Компания ЭТМ, Inventrade, Электрокомплектсервис, Русский свет, ООО «Елта»	Российский и зарубежный рынок
Geniled[18]	Освещение для дома и дачи, освещение для ЖКХ, спортивное освещение, освещение для офисов, административных и образовательных учреждений, освещение гаражей, паркингов, архитектурно-художественная подсветка, освещение медицинских помещений, торговое освещение, фитоосвещение, освещение аграрных комплексов, промышленное освещение, уличное освещение	Альянс-Сибирь, Резон, ООО «ВК-Инжиниринг»	Российский и зарубежный рынок
IEK[13]	Коммунальное и бытовое освещение, коммерческое освещение, промышленное освещение, уличное и архитектурное освещение, аварийное освещение	Компания ЭТМ, Inventrade, Электрокомплектсервис, Русский Свет, ООО «Минимакс», ООО «ЭнергоРесурс», ООО «Елта»	Российский и зарубежный рынок

Окончание таблицы 8

Производитель	Продукция по типам применения	Дилеры в г. Красноярске	География рынка
Световые технологии [16]	Внутреннее освещение, наружное освещение, аварийное освещение, промышленное освещение, взрывозащищенное освещение	Компания ЭТМ, Электрокомплектсервис, Русский Свет, ООО «Минимакс», ООО «ЭнергоРесурс», ТП-проект, Первая электрическая компания	Российский и зарубежный рынок
Jazzway [24]	Внутреннее освещение, промышленное освещение, уличное освещение, архитектурное освещение, ландшафтное освещение	Компания ЭТМ, Электрокомплектсервис, ООО «Минимакс», Экосвет, компания «Горсеть», ЭлектроСвет, ООО «Сэпком»	Российский и зарубежный рынок
Ledmaster [15]	Уличное освещение, офисное освещение, промышленное освещение, внутреннее освещение	Компания ЭТМ, Световые проекты	Российский рынок
Ledlux[20]	Общее внутреннее освещение, промышленное освещение, освещение объектов ЖКХ, уличное освещение, освещение парков, детских спортивных площадок и автострад города	-	Российский рынок
ProledSystem[23]	Уличное освещение, промышленное освещение	-	Российский рынок
Огни Енисея[22]	Уличное освещение, промышленное освещение, офисное освещение, торговое освещение, ЖКХ	-	Российский рынок
Кисан[19]	Офисное освещение, промышленное освещение, взрывозащищенное освещение, уличное освещение, освещение для ЖКХ	-	Российский рынок
Ledvizor [14]	Архитектурное освещение, промышленное освещение	Группа компаний «Синтез-Н», ООО «ЦПО», ООО «Оверсан»	Российский рынок

Таким образом, проанализировав основных конкурентов компании Ledvizor, можно сделать вывод о том, что конкуренция в данной отрасли очень

высока. На рынке представлены огромное количество производителей светодиодной продукции с широким выбором продукции. Следует отметить, что положение Ledvizor на рынке г. Красноярска достаточно высокое. Компания активно развивается, в ближайшее время планируется выводить продукцию на зарубежный рынок, ведет работу с дилерами, чего нельзя сказать об остальных производителях в городе, исключая Ledmaster.

В ходе работы, путем опроса сотрудников, были выделены основные конкурентные преимущества компании. Ими являются следующие:

- Умение решать нестандартные задачи;
- Высокое качество продукции;
- Высокие производственные мощности;
- Гибкость производства;
- Индивидуальный подход к каждому клиенту;
- Опытность в области освещения.

Далее, для того, чтобы оценить силу влияния конкурентов на деятельность компании, был проведен опрос маркетолога компании, результаты которого представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ силы влияния конкурентов

№	Вопросы для анализа	Да/нет
1	Велико ли число предприятий на данном рынке?	+
2	Есть ли на данном рынке фирмы с развитой системой сбыта?	+
3	Является ли рост данного рынка относительно медленным?	-
4	Высоки ли постоянные расходы на данном рынке?	+
5	Высоки ли складские расходы?	-
6	Высока ли дифференциация продуктов на данном рынке по сравнению друг с другом?	+
7	Сильно ли различаются фирмы, действующие на данном рынке по стратегии, по «идеологии» конкуренции?	+
8	Делают ли существующие фирмы высокие ставки на данный рынок?	+
9	Высоки ли барьеры ухода с данного рынка?	-

Проанализировав получившиеся результаты, следует сделать вывод о том, что конкурентная борьба на этом рынке находится на высоком уровне.

Макросреда любой компании представляет собой влияние экономических, социальных, политико-правовых и технологических факторов. Для изучения макросреды компании Ledvizor целесообразно использовать СТЕР (PEST) – анализ: S (social) социальные факторы, T (technological) – технологические факторы, E (economical) – экономические факторы, P (political) – политические факторы.

Рассмотрим влияние социальных факторов на компанию (таблица 10).

Таблица 10 – Влияние социальных факторов на развитие компании Ledvizor

Фактор	Влияние, тенденции развития	Возможности	Угрозы
Предпочтения потребителей	Изменение спроса на продукцию	Повышение требований потребителей к качеству, дизайну, форме продукта	Потеря клиентов

Далее рассмотрим влияние технологических факторов на развитие компании (таблица 11).

Таблица 11 – Влияние технологических факторов на развитие компании Ledvizor

Фактор	Влияние, тенденции развития	Возможности	Угрозы
НТП в сфере производства	Развитие новых технологий производства	Появление новых материалов, оборудования, технологий	Дополнительные вложения в ноу-хау и обновление мощностей
НТП в социальной сфере	Влияние развития техники и технологий на потребителей	Повышение качества жизни, повышение требований к условиям труда и технике безопасности	Рост уровня потребностей клиентов

Помимо социальных и технологических факторов на компанию оказывают воздействие различные влияния со стороны экономики (таблица 12).

Таблица 12 – Влияние экономических факторов на развитие компании Ledvigor

Фактор	Влияние, тенденции развития	Возможности	Угрозы
Инфляция	Слабая диверсификация экономики России; рост инфляции	Экономическая стабильность на рынке и рост покупательской способности клиентов	Увеличение затрат на производство и реализацию светодиодной продукции приводит к повышению цены и, следовательно, к снижению спроса
Уровень безработицы	В красноярском крае наблюдается снижение уровня безработицы	-	Снижение числа соискателей
Конкуренция	В настоящее время в Красноярске наблюдаются высокие темпы строительства новых домов и учреждений, растет потребность в обеспечении освещением, поэтому развитие этой отрасли весьма стремительно, следовательно, высок уровень конкуренции	-	Выход на рынок новых конкурентов

И, наконец, заключительный этап STEP– анализа – выявление политико-правовых факторов, влияющих на компанию (таблица 13).

Таблица 13 – Влияние политико-правовых факторов на развитие компании Ledvizer

Фактор	Влияние, тенденции развития	Возможности	Угрозы
Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	В 2018 году ввиду нестабильности экономики в России государство приняло решение о выдаче субсидий в поддержку бизнеса	Возможность дополнительного кредитования	Увеличение конкурентов; потеря клиентов; сложности налаживания каналов сбыта
Политическая ситуация	Ввиду политической ситуации со странами Запада, ее нестабильность продолжает расти	Отказ потребителей от крупных заказов зарубежных производителей	Ограничения в поставках из других стран
Налоговое законодательство	К 2019 году государство планирует изменить налоговое законодательство в отношении бизнеса	Уменьшение налогового вычета в случае сокращения налоговой ставки	Увеличение налогового вычета в случае роста налоговой ставки; введение новых видов налогов и сборов

Таким образом, проанализировав макросреду компании Ledvizer методом STEP - анализа, можно сделать вывод о том, что все вышеперечисленные факторы оказывают как положительное влияние (создают возможности для развития организации), так и отрицательное влияние (создают угрозы функционирования компании или отдельных ее аспектов).

2.4 SWOT - анализ компании Ledvizer ЗАО «ОКБ АРТ»

Проведенный анализ внутренней и внешней среды позволяет выявить слабые и сильные стороны компании, возможности и угрозы, которые могут повлиять на деятельность и развитие Ledvizer.

Сильные стороны:

1. Индивидуальный подход к каждому клиенту – компания строит сотрудничество с каждым клиентом с учетом всех его пожеланий и требований, удовлетворяя все его запросы в рамках своих возможностей;
2. Высококвалифицированный персонал с высшим образованием – каждый сотрудник компании имеет высшее образование в экономической или юридической сфере;
3. Долгосрочные связи с поставщиками - свое стабильное место в качестве поставщика материалов для светильников заняли такие компании из разных стран, как SeoulSemiconductor, Cree, Ledil и т.д.;
4. Собственная производственная база - 3000 кв. м. производственных площадей в промышленной зоне г. Красноярска;
5. Широкий ассортимент светодиодных светильников – продуктовая линейка компании составляет более 70 моделей светильников;
6. Признание постоянных клиентов – компания имеет отзывы и благодарности от своих клиентов, некоторые из них обращаются для повторного сотрудничества.

Слабые стороны:

1. Не отлажены бизнес-процессы производства светодиодной продукции – путаница в конструкторской документации, сжатые сроки, неритмичное производство;
2. Нет контроля за жизненным циклом продукции - слабый контроль за выполнением задач и соблюдением сроков;
3. Отсутствие рекламы – компания не использует для продвижения рекламу в СМИ, в сети Интернет и т.д.;
4. Отсутствие проектного управления – в компании нет человека, который занимается проектным управлением, проекты не планируются в программах для управления проектами.

Возможности:

1. Появление новых технологий в области освещения – развитие инновационных методик и техник в производстве светильников, полная автоматизация производства;

2. Увеличение клиентской базы – увеличение количества клиентов в связи с ростом строительства домов и учреждений, проведением универсиады и т.д.;

3. Увеличение государственных заказов – увеличение заказчиков крупных инфраструктурных проектов (например, Международный аэропорт «Красноярск»).

Угрозы:

1. Изменение налогового законодательства – по некоторым источникам планируется изменение налоговых ставок на малый и средний бизнес;

2. Отток конечного потребителя – отток клиентов к другим фирмам – конкурентам (Ledmaster, ProledSystem и др.);

3. Увеличение конкуренции на рынке – рост числа организаций с таким же видом деятельности;

4. Снижение спроса на светодиодную продукцию – выбор потребителей в пользу другого вида светильников (лампы накаливания, люминесцентные лампы);

5. Рост потребностей клиентов – увеличение требований потребителей к производству, дизайну, форме и условиям продажи.

На основе перечисленных факторов целесообразно провести SWOT – анализ организации, который позволит определить, какое положение компания занимает на рынке и какую стратегию использовать для дальнейшего ее развития (таблица 13).

Таблица 13 – SWOT – анализ компании Ledvizor

	<p>Сильные стороны –S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Индивидуальный подход к каждому клиенту; 2. Высоккоквалифицированный персонал с высшим образованием; 3. Долгосрочные связи с поставщиками; 4. Собственная производственная база; 5. Широкий ассортимент светодиодных светильников; 6. Признание постоянных клиентов 	<p>Слабые стороны –W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Не отлажены бизнес-процессы производства светодиодной продукции; 2. Нет контроля за жизненным циклом продукции; 3. Отсутствие рекламы; 4. Отсутствие проектного управления
<p>Возможности – О</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых технологий в области освещения; 2. Увеличение клиентской базы; 3. Увеличение государственных заказов 	<p>SO стратегии</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Географическое расширение рынка (S2, S3, S4, S5, O2, O3); 2. Расширение продуктовой линии (S2, S3, S4, S5, S6, O1, O2, O3) 	<p>WO стратегии</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка новой маркетинговой стратегии, каналов продаж (W3, O2, O3); 2. Создание проектного офиса (W1, W2, W4, O2, O3)
<p>Угрозы –Т</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рост уровня инфляции; 2. Изменение налогового законодательства; 3. Отток конечного потребителя; 4. Увеличение конкуренции на рынке; 5. Снижение спроса на светодиодную продукцию; 6. Рост потребностей клиентов 	<p>ST стратегии</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Заключение долгосрочного договора с поставщиками с учетом прогнозов на данном рынке (S3, T1, T2); 2. Повышение качества обслуживания клиентов (S1, S2, T3, T4); 3. Предоставление дополнительных услуг клиентам (S1, S2, S4, T5, T6) 	<p>WT стратегии</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение маркетинговых кампаний (W3, T3, T4, T5); 2. Создание новых подразделений для возможности оперативного реагирования на изменения внешней среды (W1, W2, W4, T1, T2, T4, T5).

Таким образом, результаты стратегического анализа показывают, что самой перспективной стратегией для компании Ledvizor является стратегия концентрированного роста, которая включает в себя следующие направления:

1. Географическое расширение рынка;
2. Расширение продуктовой линии;

3. Разработка новой маркетинговой стратегии.

Для того, чтобы определить наиболее актуальную стратегию развития, было проведено интервьюирование руководителя компании, где были предложены возможные направления развития, результат которого показал, что для них наиболее перспективное направление в настоящее время – это географическое расширение рынка, а именно открытие своего представительства в столице России, в целях того, чтобы выйти на всероссийский и международный рынки. Обоснованием данного выбора являются следующие факторы:

- крупные заказчики и проектировщики находятся в г. Москва;
- компания имеет большой опыт в реализации проектов освещения, собственную производственную базу, поэтому имеет перспективные возможности развития на других географических рынках.

3 Разработка проекта открытия представительства ЗАО «ОКБ АРТ» в г. Москва

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данной выпускной квалификационной работы заключалась в разработке проекта открытия представительства ЗАО «Опытно-конструкторское бюро автоматики и радиоэлектронной техники в г. Москва».

Одним из самых перспективных направлений деятельности ЗАО «ОКБ АРТ» является разработка, производство и продажа светодиодных экранов и осветительных светодиодных приборов под брендом Ledvizer. Компания Ledvizer с 2007 г. реализовала более 500 проектов – от освещения гидроэлектростанций до установки бортового света на шагающие экскаваторы, от решения задач освещения в коммерческих интерьерах до монтажа уличного освещения в масштабе микрорайонов.

В ходе анализа внутренней и внешней среды Ledvizer были выявлены сильные и слабые стороны компании. Основными сильными сторонами организации можно считать:

- 1) индивидуальный подход к каждому клиенту;
- 2) высококвалифицированный персонал с высшим образованием;
- 3) долгосрочные связи с поставщиками;
- 4) собственная производственная база;
- 5) широкий ассортимент светодиодных светильников;
- 6) признание постоянных клиентов.

Слабые стороны заключаются в следующем:

- 1) отсутствие проектного управления;
- 2) отсутствие рекламы;
- 3) отсутствие контроля за жизненным циклом продукции;
- 4) отсутствие отлаженных бизнес-процессов производства.

Результаты стратегического анализа показали, что самая перспективная стратегия развития компании - это географическое расширение рынка, а именно открытие своего представительства в г. Москва в сентябре 2018 г.

В ходе реализации проекта открытия представительства предусмотрены мероприятия:

- 1) создание команды проекта;
- 2) маркетинговое исследование конкурентов рынка светодиодного освещения в г. Москва;
- 3) регистрация представительства;
- 4) выбор помещения под офис;
- 5) найм персонала;
- 6) покупка и установка оборудования;
- 7) планирование акций по продвижению;
- 8) открытие представительства.

При разработке проекта были составлены сметные расчеты планируемых расходов, а также идентифицированы риски реализации и разработаны меры по их минимизации и предотвращению.

Ожидаемые результаты от реализации проекта открытия представительства ЗАО «Опытно-конструкторское бюро автоматики и радиоэлектронной техники» следующие:

- прямое взаимодействие с проектными организациями г. Москва;
- прямое взаимодействие с крупными заказчиками г. Москва;
- расширение рынка продаж в России;
- выход на международные рынки;
- повышение имиджа компании.

Учитывая специфику бизнеса, а именно то, что продажи в этой сфере не имеют равномерной динамики, являются долгосрочными, а со времени обнаружения клиента до момента подписания договора с ним может пройти не один месяц, рассчитать финансовую эффективность проекта в данный момент

не представляется возможным. Разработанный проект имеет долгосрочную перспективу. Учитывая данный фактор, мною было предложено введение контрольных точек, по которым проект можно считать эффективным. Совместно с руководителем были определены следующие критерии контроля:

1. К концу ноября 2018 года по прямым продажам имеется не менее 20 сделок в проработке от 500 тыс. руб.;

2. К концу декабря 2018 года по проектным продажам имеется минимум 3 проекта, в которых заложено оборудование Ledvizor на сумму от 500 тыс. руб.;

3. Объем проданного оборудования к февралю 2019 года составляет не менее 4 млн. руб.;

4. Через 1 год функционирования представительства в Москве, объем проданного оборудования составляет не менее 30 млн. руб.

Также, рассматривая пессимистический сценарий реализации проекта открытия представительства, в случае отрицательного финансового результата деятельности после 1 года работы, проект можно считать неэффективным, следует задуматься о приостановлении деятельности представительства.

Резюмируя все вышесказанное, следует отметить, что деятельность представительства Ledvizor будет направлена на взаимодействие с крупными заказчиками и проектными организациями, что позволит компании расширяться на рынке светодиодного освещения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Боронина, Л. Н. Основы управления проектами : учебное пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 112 с.
2. Воропаев, В. И. Управление проектами в России: основные понятия, история, достижения, перспективы : учебное пособие / В. И. Воропаев. – М., 2013. - 225 с.
3. Гонтарева, И. В. Управление проектами : учебник / И. В. Гонтарева, Р. М. Нижегородцев, Д. А. Новиков. – Москва: Либроком, 2013. – 384 с.
4. Дульзон, А. А. Управление проектами : учебное пособие / А. А. Дульзон. – 3-е изд., перераб. и доп. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 334 с.
5. Кэмпбелл, С. Управление проектами в бизнесе, консалтинг : учебное пособие / С. Кэмпбелл. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 304 с.
6. Лапыгин, Ю. Н. Оценка эффективности проектного управления / Ю. Н. Лапыгин // Экономический анализ : теория и практика. - 2015. - N 15. - 53 с.
7. Персод, Н. Л. Проектное управление как элемент эффективной корпоративной системы / Н. Л. Персод // Стратегический менеджмент. – 2014. - № 3. – С. 194 – 202.
8. Рогова, Е.М. Управление проектами : учебник для бакалавров / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А.Ткаченко – М.: Юрайт, 2013.–383 с.
9. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК*). – США : Project Management Institute, Inc, 2013. – 586 с.

10. Шапиро, В.Д. Управление проектами : учебное пособие для студентов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазур. - М.: Омега-Л, 2014. - 960 с.
11. Официальный сайт АО «Дюрэй» // Режим доступа: <https://duray.ru>.
12. Официальный сайт ГК «Вартон» // Режим доступа: <http://varton.ru>.
13. Официальный сайт ГК «IEK» // Режим доступа: <https://www.iek.ru>.
14. Официальный сайт компании «Ледвизор» // Режим доступа: <http://ledvizor.ru>.
15. Официальный сайт компании «Ледмастер» // Режим доступа: <http://ledmaster.pro>.
16. Официальный сайт МГК «Световые технологии» // Режим доступа: <https://www.ltcompany.com>.
17. Официальный сайт НПО «Галад» // Режим доступа: <http://galad.ru>.
18. Официальный сайт ООО «Дженилед» // Режим доступа: <http://geniled.ru>.
19. Официальный сайт ООО «Кисан» // Режим доступа: <http://kisan24.ru>.
20. Официальный сайт ООО «ЛедЛюкс» // Режим доступа: <https://www.led-lux24.com>.
21. Официальный сайт ООО «ЛЕД-эффект» // Режим доступа: <http://ledeffect.ru>.
22. Официальный сайт ООО «Огни Енисея» // Режим доступа: <http://огни-енисея.рф>.
23. Официальный сайт ООО «ТДК» // Режим доступа: <http://proledsystem.ru>.
24. Официальный сайт ТМ «Jazzway» // Режим доступа: <http://www.jazz-way.com>.
25. Строительство и городское хозяйство [Электронный ресурс] : Строительный портал StroyPuls.ru. Режим доступа: <http://stroypuls.ru>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Офисное помещение



Рисунок А.1 – Офисное помещение по адресу пер. Кривоколенный, 12, стр. 1.



Рисунок А.2 - Офисное помещение по адресу пер. Кривоколенный, 12, стр. 1.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Диаграмма Ганта

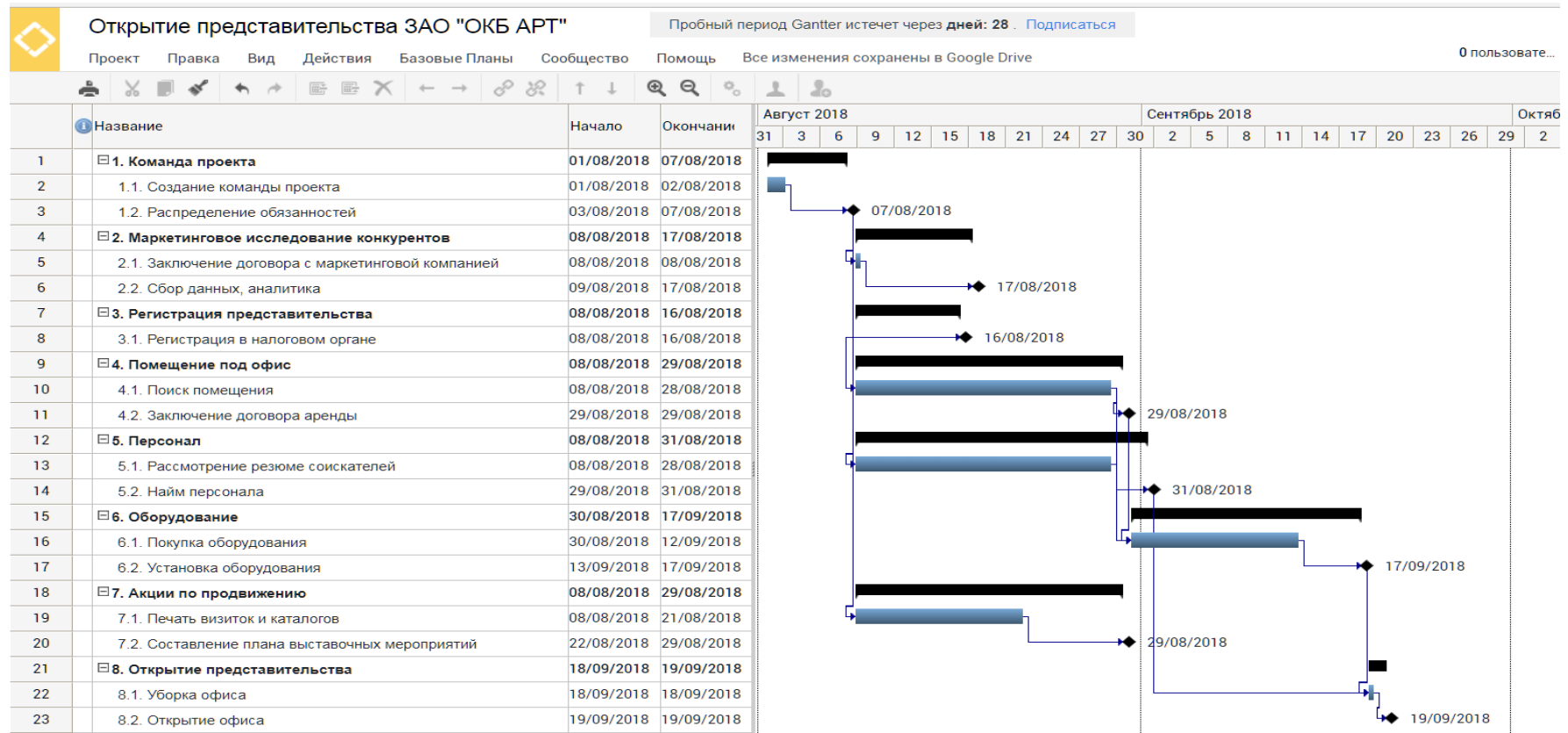


Рисунок Б.1 – Диаграмма Ганта проекта открытия представительства

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Ресурсы проекта



























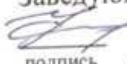
		Название	эле	Тип	Затраты
1		Менеджер проекта Г. Ворожейкин		Трудовой	▼ 450 руб./ч
2		Команда Б. Петин		Трудовой	▼ 350 руб./ч
3		Команда В. Качаев		Трудовой	▼ 350 руб./ч
4		Агентство BCGGroup		Материальный	▼ 50000 руб.
5		Расходы на регистрацию		Материальный	▼ 4500 руб.
6		Расходы на аренду		Материальный	▼ 60000 руб.
7		Обеспечительный платеж за аренду		Материальный	▼ 10000 руб.
8		З/п сотрудников		Материальный	▼ 90000 руб.
9		Рабочие столы		Материальный	▼ 20000 руб.
10		Рабочие кресла		Материальный	▼ 20000 руб.
11		Компьютеры (моноблоки)		Материальный	▼ 56000 руб.
12		Принтер		Материальный	▼ 8000 руб.
13		Сканер		Материальный	▼ 5000 руб.
14		Настольные лампы		Материальный	▼ 5000 руб.
15		Накопители для бумаг		Материальный	▼ 2350 руб.
16		Подставки для канцелярских принадлежностей		Материальный	▼ 2450 руб.
17		Холодильник однокамерный		Материальный	▼ 11000 руб.
18		Кухонные шкафы		Материальный	▼ 10000 руб.
19		Микроволновая печь		Материальный	▼ 5000 руб.
20		Чайник		Материальный	▼ 1200 руб.
21		Набор посуды		Материальный	▼ 2500 руб.
22		Переговорный стол		Материальный	▼ 15000 руб.
23		Стулья офисные		Материальный	▼ 24000 руб.
24		Стеллаж офисный		Материальный	▼ 8000 руб.
25		Рекламная кампания		Материальный	▼ 20380 руб.
26		Командировочные расходы		Материальный	▼ 172500 руб.

Рисунок В.1 – Материальные и трудовые ресурсы проекта

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

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С.Л. Улина
подпись инициалы, фамилия
«19» 06 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта открытия представительства ЗАО «Опытно-
конструкторское бюро автоматики и радиоэлектронной техники» в г. Москва

Руководитель



ст. преподаватель

М.И. Элияшева

Консультант



канд. экон. наук, доцент

С.Л. Улина

Выпускник



Н.Г. Кочерга

Красноярск 2018