

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

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

С.Л.Улина
инициалы, фамилия

«_____» _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 –Менеджмент 38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта развития ООО «Енисейское Сервисное Предприятие»

Научный руководитель _____ зав. кафедрой, к.э.н., доцент С.Л. Улина
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____ **Е.Н.Ковригина**
подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2018

Продолжение титульного листа БР по теме Разработка проекта развития
ООО «Енисейское Сервисное Предприятие».

Нормоконтролер _____
подпись, дата

Г.А.Федоткина
инициалы, фамилия

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Концепция и теория управления проектами.....	6
1.1. Понятие и виды проектов. Жизненный цикл проекта.....	6
1.2 Управление проектами.....	12
1.3 Экономическая оценка эффективности проектов.....	29
2 Анализ деятельности ООО «ЕСП».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	25
2.1.1 Общая информация о предприятии, роль в экономике страны.....	25
2.1.2 Анализ внутренней среды предприятия.....	30
2.2 Анализ внешней среды предприятия.....	34
2.2.1 Макросреда ООО «ЕСП».....	34
2.2.2 Микросреда ООО «ЕСП».....	39
2.3 Анализ потребителей и выбор стратегии.....	44
2.3.1 Анализ потребителей услуги.....	44
2.3.2. SWOT анализ предприятия и выбор стратегии.....	46
3 Проект развития ООО «Енисейское Сервисное Предприятие».....	49
3.1 Разработка проекта развития ООО «ЕСП».....	49
3.2 Экономический эффект внедрения проекта развития ООО «ЕСП».....	64
Заключение.....	69
Список использованных источников.....	70
Приложение А-Ж.....	73-83

ВВЕДЕНИЕ

Проектная деятельность не является чем-то новым для человечества. С первых шагов люди столкнулись с необходимостью обустраивать свой быт и затем вести его, ограничиваясь при этом какими-либо рамками (время, количество ресурсов, их разнообразие и т.д.). По сути, проектом можно назвать практически любую деятельность, ведь каждое свое действие мы совершаем с определенной целью, желая получить конкретный результат.

Само понятие «проект» имеет несколько определений. Его можно рассматривать как комплект документов, черновой набросок чего-либо, подразделение компании и, собственно, как project- четкий план действий, направленный на достижение конкретной цели, ограниченный во времени и ресурсах.

На протяжении последнего столетия дисциплины «Менеджмент» и «Управление проектами» активно развивались и совершенствовались, при чем иногда это развитие было практически параллельным. Сегодня же, проектная деятельность настолько прочно вошла в нашу современность, что для облегчения создания самых различных видов проектов, люди придумали и разработали огромное количество гаджетов и специальных программ, упрощающих для обычных обывателей не только сам процесс планирования, позволяя с точностью до минуты рассчитать ресурсы, время, но и, собственно говоря, подведение итогов проекта, в том числе и факт получения обратной связи по его завершению.

Предметом исследования является ООО «Енисейское Сервисное Предприятие». Объект- хозяйственно-экономическая деятельность предприятия.

Целю работы является разработка проекта развития ООО «Енисейское Сервисное Предприятие». Для достижения данной цели необходимо изучить концепцию и теорию управления проектами развития; исследовать существующее положение предприятия в разрезе его внешней и внутренней среды; разработать стратегию развития предприятия; разработать проект развития; дать оценку экономической эффективности разработанного проекта.

Актуальность выбранной темы определяется тем фактом, что привычное российским компаниям функциональное управление уже не справляется с быстрыми и существенными изменениями как во внешней, так и во внутренней среде предприятий. Это обусловлено множеством факторов, которые не всегда возможно спрогнозировать задолго до их наступления, в результате чего предприятие должно либо теряет свои позиции на рынке, либо вынуждено прекращать свою деятельность в принципе. В то время как внедрение проектного управления позволяет «держать руку на пульсе» и синхронизировать процессы, протекающие на предприятии, его организационную структуру и стратегию его развития.

На протяжении последних лет, в России наблюдается существенное развитие технологии проектного управления, связанное с использованием современных подходов в этой области и современных автоматизированных систем управления проектами. Кроме того, пришло осознание необходимости использования ресурсов всех уровней для повышения качества работ, одновременно с этим снижаю расходы и сроки реализации проектов, используя для этого проектное управление. Коммерческие фирмы внедрят в свою работу элементы систем управления проектами. В органах государственной власти параллельно ведется ведет внедрение специализированных решений по программно-целевым методам управления. Происходит расширение теоретической базы российского проектного управления - создаются новые национальные стандарты в системе ГОСТ. Именно поэтому еще одной особенностью развития проектного управления в России последних лет является возрастающее внимание к этой сфере со стороны органов государственной власти.

Проект развития для ООО «Енисейское сервисное предприятие», разработанный в результате проведенной работы, будет передан его генеральному директору как руководство к действию на ближайшие годы.

1 Концепция и теория управления проектами развития

1.1 Понятие и виды проектов. Жизненный цикл проекта

Понятие «проект» вошло в нашу жизнь практически с историей возникновения мира и имеет великое множество определений. Современные ученые считают, что термин «проект» происходит от латинского «*projacere*»- двигать, продвигать, бросать вперед. В российском менеджменте под проектом понимается совокупный комплекс целей, задач и способов их достижения, имеющих определенные отличительные черты: цель всегда конечная, задачи и ресурсы для их достижения всегда взаимосвязаны, существуют четкие сроки старта и завершения проекта, цели и условия реализация проекта обладают определенной степенью новизны, конфликтные ситуации в рамках и за их пределами в ходе реализации проекта неизбежны [1].

На сегодняшний день, достаточно популярно и другое определение термину «проект», которое было включенное в руководство по основам проектного управления, данное американским Институтом проектного управления: «проект — это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата.» Соединив эти два определения воедино, можно определить основные характеристики, присущие всем без исключения проектам:

1. Проект всегда имеет дату начала и дату завершения, то есть всегда есть момент старта и финиша. Именно этим проектная деятельность отличается от операционной, повседневной деятельности предприятия.
2. Конечным результатом каждого проекта является уникальный продукт или услуга.
3. Проект всегда направлен на достижение определённой цели. Чаще всего именно наличие определенной проблемы становятся предшествующим этапом принятия решения о начале разработки проекта, который будет направлен именно на решение имеющейся проблемы. Успешным будет считать тот про-

ект, цель которого будет полностью достигнута посредством минимального количества имеющихся у предприятия ресурсов [2].

Окончанием проекта будет считаться момент, когда его цель достигнута, либо стало понятно, что она недостижима и/или в проекте нет больше необходимости. Кроме этого проект может быть прекращён по инициативе заказчика инвестора или спонсора.

Большинство проектов направлены на достижение длительного постоянного устойчивого результата. Например, проект по созданию городского парка даст результат, который останется и будет существовать на протяжении нескольких последующих десятков или сотен лет. Таким образом, проекты могут влиять и на социально-экономическую и окружающую среду достигая при этом сверх результатов, достижение которых не было обозначено заранее и которые будут существовать долгое время после завершения проекта.

Конечный результат проекта может быть физически осязаемым или нет, но его результат всегда будет уникален. То, что в ходе реализации проекта могут использоваться повторяющиеся элементы и механизмы, никак не нарушает принципиальной уникальности работ по проекту и его результату.

Например, при строительстве здания могут использоваться одни и те же материалы, люди и технологии. Однако само здание будет уникальным ввиду его особого местоположение, использованных архитектурных решений и итогового функционального назначения.

Учитывая тот факт, что каждый проект по своей природе уникален, в ходе его реализации возможны некоторые отклонения от первоначально запланированного механизма, которые могут повлиять на достижение цели с положительным либо отрицательным значением. Это обусловлено тем, что проект является чем-то новым, и четкого клише и рекомендаций по его выполнению нет.

Число участников проекта может быть совершенно разным. Это может быть один человек или несколько, одно подразделение либо вся организация, одно предприятие или Тандем нескольких фирм.

Результатом проекта может стать:

- новый продукт, входящий в другое изделие, изделие с улучшенными характеристиками или конечной новый продукт;
- услуга либо способ ее предоставления;
- улучшение существующей линейки продуктов или услуг;

проект как документ. Например, исследовательский проект, проект развития чего-либо или регенерации.

Вне зависимости от конечного результата каждый проект имеет ряд особенностей, к которым можно отнести: во-первых, постановку проблемы которые необходимо решить в ходе реализации проекта. Во-вторых- четкое целеполагание, то есть каждый проект имеет реальную достижимую цель, которая по факту является решением исходной проблемы, которая сама по себе может быть рутинной, но подход к ее решению будет уникальным. И в-третьих, конечный итог проекта, которым будет проектный продукт, созданный в ходе реализации проекта и ставший средством решения основной проблемы.

Проекты можно классифицировать по следующим видам:

- 1) по масштабу:
 - микропроект - чаще всего такие проекты основываются на индивидуальной инициативе для получения признания окружающим. Как правило они делается для себя и не требуют привлеченного из внешних источников финансирования, могут быть созданы из подручных средств;
 - малые проекты – имеют маленькую масштабность, просты в реализации и имеют ограниченный объем. Примером таких проектов может служить модернизация уже действующего производства. Специфической особенностью является упрощение в самом процессе проектирования (необязательно создание команды проекта, простой график реализации);
 - средние проекты более распространены в практике. Их длительность составляет от 2 до 5 лет, разработка требует тщательной проработки. В ходе реализации таких проектов предполагаются значительные затраты;
 - мега проекты- целевые программы, объединяющие в себе целый комплекс взаимосвязанных подпрограмм, объединенных общей целью, имеющих

выделенное финансирование и конкретное временем на выполнение каждой. Стоимость таких проектов может достигать 1 млрд. долларов, занятость до 2 млн. человек. Длительность реализации подобных проектов составляет 5-7 лет.

2) по степени сложности выделяют:

- простые;
- организационно сложные;
- технически сложные;
- ресурсно-сложные;
- комплексно сложные проекты.

3) по срокам реализации проекты бывают:

- краткосрочные- проекты, требующие для своей реализации 1-2 года. Такие проекты достаточно часто используются на предприятиях, производящих инновационные товары, либо при восстановительных работах. Как краткосрочные зачастую реализуются коммерческие и проекты, имеющие высокую степень риска;

- среднесрочные проекты имеют срок реализации от 3 до 5 лет;
- долгосрочные проекты осуществляются в течение 10-15 лет.

4) по требованиям к качеству и способам его обеспечения:

- бездефектные проекты, направленные на повышение качества продукции или услуг;

- модульные- направлены на обеспечение качества по какому-либо определенному направлению;

- стандартные.

5) по уровню участников:

- международные;
- государственные;
- территориальные;
- местные.

6) по характеру проектируемых изменений проекты делятся на:

- инновационные- подразумевает под собой внедрение принципиально новых разработок;

- поддерживающие- основной целью таких проектов является поддержание существующего «status quo». К такого рода проектам можно отнести: проект реформирования, антикризисный и проект реструктуризации.

7) по сферам и направлениям деятельности выделяют проекты:

- строительный;

- инженерный;

- финансовый;

- исследовательский (маркетинговый);

- технический;

- консалтинговый;

- научно-технический;

- экологический;

- социальный;

- политический и т. д.

8) по целевым установкам проекты бывают:

- престиж-проекты;

- проекты влияния.

9) по особенностям финансирования:

- инвестиционные- направленные на получение прибыли;

- спонсорские- спонсоры участвуют в финансировании проекта, чтобы поддерживать свой положительный имидж среди потребителей, либо, если участие в нем станет дополнительной рекламой для спонсора;

- кредитные- средства на финансирование подобных проектов заемщик предоставляет только при наличии гарантий;

- бюджетные- такие проекты финансируются за счет средств бюджетов различных уровней;

- благотворительные- чаще всего эти проекты имеют нулевую доходность либо заведомо являются убыточными (меценатство);

10) по затрачиваемым ресурсам и получаемой прибыли:

- коммерческие- цель проектов- получение прибыли;

- социальные (достижение социальных целей), к таким проектам можно отнести: информационно-просветительские, обучающие, реабилитационные, культурно-образовательные.

11) псевдопроекты – в эту группы входят проекты, создающие видимость проектной деятельности:

- проекты-фикции. Примером служат различные фирмы-однодневки и финансовые пирамиды, которые изначально создаются с установкой к скорейшему закрытию.

- квазипроекты- проекты, целью которого является разработка какого-либо нововведения, которое на самом деле таковым не является [3].

Понятие жизненного цикла проекта определяется как совокупность всех этапов проектной деятельности. В ходе разработки проекта, как правило, выделяют несколько этапов его реализации. Это необходимо для того, чтобы была возможность проводить более качественный управленческий контроль, получая промежуточные результаты на протяжении всего проекта.

Существует много различных теоретических и практических версий структуризации проектного цикла. Анализ литературы и практической деятельности показывает, что универсального подхода к разделению процесса реализации проекта на фазы не существует. Решая для себя такую задачу, менеджеры проекта должны руководствоваться своей ролью в проекте, опытом, конкретными условиями выполнения проекта. Поэтому на практике деление проекта на фазы может быть самым разнообразным, лишь бы такое деление выявляло некоторые важные контрольные точки (вехи), во время прохождения которых получается дополнительная информация и оцениваются возможные направления развития проекта.

В качестве примера можно привести две авторские версии:

- И.И. Мазур и В.Д. Шапиро выделяют следующие этапы жизненного цикла:

- а) технико-экономического обоснования;
- б) планирования и разработки проекта;
- в) производственный;
- г) заключительный [4].

- Ф. Бэгьюли описывает почти аналогичную структуру:

- а) разработка концепции проекта;
- б) планирование проекта;
- в) его осуществление;
- г) завершение проекта [5].

Весь проект можно разделить на уровни:

- идеальный, который связан с планированием и разработкой проекта;
- реальный- воплощение «идеальной» модели в жизнь, то есть практическая реализация проекта.

Условно проект можно разделить на последовательные этапы:

- 1) предпроектный анализ (анализ ситуации);
- 2) формулировка концепции проекта (целеполагание);
- 3) мобилизация ресурсов;
- 4) реализация проекта (методы достижения целей — управление проектами);
- 5) мониторинг проекта;
- 6) наращивание потенциала проекта (перепланирование) или завершение (закрытие проекта). Этапы проекта с третьего по шестой — инструментальное обеспечение проекта. Детальная разработка этих циклов превращает проект, утопию в реально достижимый проект.

1.2 Управление проектами

К продуктам проекта можно отнести конкретную продукцию/услуги или и, так сказать «интеллектуальный продукт» (модель решения какой-либо проблемы.) Основой современных методов управления проектами лежат методики структуризации работ и сетевого планирования, разработанные в конце 50-х

годов XX века в США, а именно классическая форма тройственной ограниченности.

Тройственная ограниченность описывает баланс между содержанием проекта, стоимостью, временем и качеством. Качество было добавлено позже, поэтому изначально именована как «тройственная ограниченность». Модель классической тройственности представлена в виде рисунка 1.1.

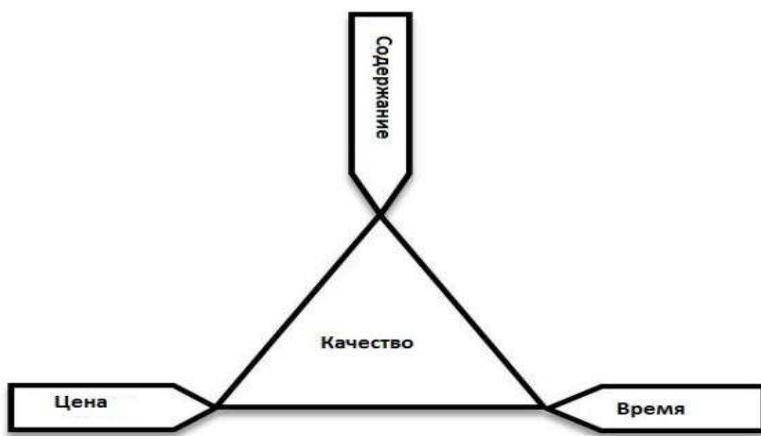


Рисунок 1.1- Модель классической тройственности

Как любая другая деятельность, проект реализуется и достигает своего окончания в ограниченных условиях. В классической модели тройственности эти ограничения определены как содержание проекта, время и стоимость и являются сторонами треугольника Управления проектами, представляя определенные ограничения. В этих условиях при изменении одной стороны треугольника приходит изменение других его сторон. Дальнейшее уточнение ограничений выделило из содержания качество и действие, превратив качество в четвёртое ограничение.

Ограниченностю во времени является весь временной резерв, который отведен для завершения проекта. Стоимостным ограничением является бюджет проекта. К ограничениям содержания относятся действия, которые необходимо произвести, чтобы достичь конечную цель проекта. Эти три ограниченности часто соперничают между собой. Изменение содержания проекта обычно приводит к изменению сроков и стоимости. Сжатые сроки (время) могут вызвать

увеличение стоимости и уменьшение содержания. Небольшой бюджет (стоимость) может вызвать увеличение сроков (времени) и уменьшение содержания.

Существует иной подход к проектному управлению, который включает в себя такие типы ограничений как: человеческие ресурсы, время и финансы. При необходимости сократить сроки (время) можно увеличить количество занятых людей для решения проблемы, что непременно приведет к увеличению бюджета (стоимость). За счет того, что эта задача будет решаться быстрее, можно избежать роста бюджета, уменьшая затраты на равную величину в любом другом сегменте проекта.

Выбор подхода к управлению жизненным цикла проекта определяется исходя из типа проекта:

- Предположение о неизменности требований, низких рисках, критичности сроков завершения. Для такого типа проектов обычно применяют каскадный жизненный цикл. При планировании и контроле применяются метод критического пути, диаграмма Ганнта, метод освоенного объема методы, PERTB этом случае применяется водопадный жизненный цикл. Самой главной слабой стороной классического проектного менеджмента является нетерпение к изменениям. Такой подход можно успешно применять к проектам в строительных и инженерных областях, когда содержание проекта точно известно и оно остается неизменным при любых условиях на протяжении всего проекта.

- Предположение о критичности качества, при этом требования к ресурсам и срокам являются остаются гибкими. Для таких проектов применяется жизненный цикл, развитие которого происходит по спирали, а подход к управлению проектом является неформальным. Преимуществами таких проектов является их гибкость и адаптивность к изменениям требований. К недостаткам можно отнести тот факт, что вследствие их гибкости происходит потеря фокуса на главном, а внесение изменений при непредвиденных ситуациях существенно затрудняется.

- Предположение о высоких неопределенностях и рисках проекта применяется для в области инновационных проектов. Для таких проектов

используются такие подходы к управлению как: бережливый стартап, Phase-gate model, Benefits realisation management [6].

Во многих случаях в проекте выделяют роли заказчика, исполнителя (и иногда инвестора или спонсора). Такие роли почти всегда есть для внешних проектов. Для внутренних проектов такое разделение ролей также желательно с целью повышения эффективности при разделении труда и для устранения конфликта интересов при приемке результатов, определения зон ответственности.

К основным функциям Заказчика относятся целеполагание, определение ограничений проекта и источников его финансирования. Исполнитель обязан осуществлять работы, предусмотренные проектом, согласно утвержденному плану-графику. При четком разделении ролей между Заказчиком и исполнителем главной целью управления проектом будет являться оптимальное выполнение работ с минимальными отклонениями от утвержденного проекта. Если заказчик и исполнитель находятся в разных организациях, то составляется договор на исполнение проекта.

Для того, чтобы интегрировать проект с интересами бизнес-инвесторов достаточно часто назначаются кураторы проекта со стороны Заказчика или спонсора, которые имеют конкретные представления об экономическом результате, который желает получить сторона, финансирующая данный проект. Успешность проекта различным образом оценивается в разных методиках. Успешность может разным образом оцениваться различными участниками проекта.

Группы оценок успешности:

-Оrientированные на контракт. В таких проектах жестко зафиксированы основные требования, а любые возможные изменения максимально минимизированы. В таком случае проект считается успешным, если выполнен по заранее утвержденным критериям: объем, качество, сроки выполнения. Таким образом, успешным можно считать проект, цель которого достигнута в полной мере и прекращены все договорные обязательства между Заказчиком и Исполнителем

проекта. При условии, что система оценок успешности реализации проекта для обоих сторон является одинаковой.

-Ориентированные на удовлетворенность заказчика с гибким управлением требованиями, например гибкие методологии SCRUM: «проект успешен, если заказчик удовлетворен»

-Ориентированные на долговременное взаимодействие с Заказчиком: управление программами, направленное на длительное взаимодействие, а не на один проект/контракт. В этом случае акцентом являются долгосрочные договоренности о сотрудничестве Заказчика и Исполнителя, которые не ограничиваются одним проектом.

-Сбалансированные, например PRINCE2 гласят о том, что проект будет успешным при наличие баланса между бизнесом, ориентацией на потребителя и его технологической зрелостью.

Оценки успешности результатов проекта так же могут различаться между собой с разных точек зрения (бизнес, пользователи и исполнители). Чаще всего подобные методики применяют для внутренних проектов, то есть когда заказчик и исполнитель находятся в одной организации. В случае отсутствия успешности в результате реализации такого проекта ответственность будет нести заказчик.

Таким образом, цель управления проектами можно определить, как достижение заранее определенных конкретных целей в условиях известных ограничений и при максимально эффективном использовании возможностей. Даже при достижении поставленных целей и целесообразности изменений, проект может не соответствовать ожиданиям заинтересованных сторон. В проектах с высоким уровнем изменений требуется управление ожиданиями. В целях решения проблем, связанных с конфликтами целей, приоритетов, сроков, назначений, ресурсов и отчетности в условиях комплексных работ (проектов) создается *корпоративная система управления проектами*, включающая в себя организационные изменения в компании (офис управления проектами), методологическую базу и информационную систему управления проектами.

Существует ряд процедур управления проектом по традиционной методологии, последовательность которых складывается следующим образом:

- определение среды проекта;
- формулирование проекта;
- планирование проекта;
- техническое выполнение проекта;
- контроль над выполнением проекта.

Основные процедуры и процессы PMI описаны в стандарте PMBOK:

- определение требований к проекту;
- постановка чётких и достижимых целей;
- балансирование конкурирующих требований по качеству, возможностям, времени и стоимости;
- адаптация спецификаций, планов и подходов для нужд и проблем различных заинтересованных лиц;

Процедуры управления проектом по методологии PRINCE2:

- начало проекта (SU);
- запуск проекта (IP);
- планирование проекта (PL);
- управление проектом (DP);
- контроль стадий (CS);
- контроль границ стадий (SB);
- управление производством продукта (MP);
- завершение проекта (CP).

Прочие процедуры (управление командой, контрактами) вынесены «за рамки» методологии и называются инструментарием менеджера проекта.

План управления является основным документом, с которого должен начинаться любой проект. План корректируется в течение всего проекта.

В плане управления проектом должно быть отражено: содержание и границы проекта, его ключевые вехи, плановый бюджет, ограничения, а также требования и стандарты.

К Международным стандартам управления проектами относятся:

- ISO 10006:2003, Quality management systems — Guidelines for quality management in projects (в России принят как ГОСТ Р ИСО 10006-2005 Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании);
- ISO 21500:2012 Guidance on project management (в России принят как ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014 «Руководство по проектному менеджменту»);

Национальные стандарты управления проектами:

- ГОСТ Р 54869—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» (Россия);
- ГОСТ Р 54870—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» (Россия);
- ГОСТ Р 54871—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» (Россия);
- NASA Project Management (США);
- APM Body of Knowledge (Великобритания);
- DIN 69901 (Германия);
- VZPM (Швейцария);
- AFITEP (Франция);
- Hermes method (Швейцария);
- ANCSMPM (Австралия);
- CAN/CSA-ISO 10006-98 (Канада);
- P2M (Япония);
- C-PMBOK (Китай);
- South African NQF4 (ЮАР);
- CЕРМ (Индия);
- PROMAT (Южная Корея);

Стандарты оценки компетенции менеджера проекта:

- ICB IPMA Competence Baseline (IPMA);
- НТК (Национальные требования к компетентности специалистов) ;

- PMCDF (США);
- NCB UA (National Competence Baseline, Version 3.0) (Украина);

Методологии управления проектами:

- Методология PMI, сформулированная в виде стандарта PMBOK, базируется на концепции управления проектами через группу стандартных процессов. Однако последняя версия стандарта PMBOK отражает существенную коррекцию методологии в сторону интерактивных методик.

- Методология IW URM (Unique Reliable Method), разрабатывалась и отрывалась с тем, чтобы в любом проекте был гарантирован успех — цели клиента достигнуты в оговоренный срок, в рамках определенного бюджета и с необходимым качеством. Для реализации разных типов проектов используется набор различных процедур, документов и технологий, наиболее подходящих для конкретного типа проекта.

- Процесс управления проектами TenStep помогает менеджерам проектов успешно руководить проектами всех видов. TenStep предлагает пошаговый подход, начинающийся с простейших вещей и заканчивающийся настолько изощренными приемами, насколько это может потребоваться для конкретного проекта, включая шаблоны документов.

- Методология P2M базируется в ориентированности не на продукт или процессы, а на улучшение организации в результате выполнения проектов. Иными словами, методология описывает, как использовать полученный в результате выполнения проектов опыт для развития компании. Существует программное обеспечение как для управления проектами, так и управления портфелем проектов [7].

1.3 Экономическая оценка эффективности проектов

На сегодняшний день существует несколько методов (этапов) экономической оценки эффективности проектов:

- предварительная оценка- проводится с целью принятия решения типа: «А стоит ли вообще серьезно рассматривать проект?».

Основные критерии для предварительной оценки проекта:

- адекватность и качество команды проекта;
- приемлемость для рынка продукта проекта;
- реальность стоимости и графика финансирования;
- обоснованность расходов и доходов;
- экономическая эффективность проекта;
- оценка рисков.

Как правило предварительная оценка проводится примерно и достаточно быстро. Иногда для осуществления этого используются упрощенные программы. Некоторые проекты обходят этап предварительной оценки – это проекты, особо важные компании или руководству.

- традиционная оценка, которая подразумевает под собой расчет коэффициентов эффективности проекта. Существует несколько методов подобной оценки:

а) метод чистых оценок эффективности (без дисконтирования). Самый простой подход, потому что не требует сложных расчетов при дисконтировании, однако не учитывает изменения стоимости денег во времени и не сопоставляет сумму инвестиций с реальной отдачей.

б) метод дисконтирования денежных потоков, когда в качестве суммы инвестиций принимается весь объем финансирования. В этом методе в прогнозе движения денежных средств не учитываются заемные инвестиции – их возврат и выплаты процентов, они входят в общую сумму финансирования, принимаемую в качестве объема инвестиций. В процессе принятия решения по проекту значение IRR сравнивается с WACC. А за ставку дисконтирования рекомендуется принимать среднюю взвешенную стоимость капитала (WACC).

в) метод дисконтирования денежных потоков, когда в качестве суммы инвестиций принимается собственный капитал. При этом в прогнозе движения денежных средств кредитные инвестиции, их возврат и выплаты процентов учитываются отдельно как заемные средства. В процессе принятия решения по проекту значение IRR сравнивается со стоимостью собственного капитала про-

екта. За ставку дисконтирования рекомендуется принимать стоимость собственного капитала проекта. Этот подход является более наглядным для кредитного инвестора, так как он видит суммы кредитов, выданных и возвращенных и процентов уплаченных, а поток чистых денежных средств может расцениваться как гарантия платежеспособности проекта.

Необходимо отметить, что подготовка проекта может идти и от обратного. То есть зная плановые показатели, заданные инвестором, проект «подгоняется» под них, то есть производится «ориентация на целевые установки».

Из этого следует, что основной вопрос оценки проекта традиционным способом сводится к решению: дисконтировать ли денежные потоки вообще, и если дисконтировать, то как подойти к дисконтированию.

После построения денежных потоков проекта рассчитываются коэффициенты эффективности проектов. Проект можно признать эффективным, если для него выполняются следующие соотношения:

- DPB (дисконтированный период окупаемости) < T (срок проекта);
- NPV (чистый приведенный доход) > 0;
- IRR (внутренняя норма рентабельности) > r (требуемая норма рентабельности проекта);
- PI (индекс прибыльности) > 1.

Необходимо отметить, что в последнее время оценка с использованием всех перечисленных показателей теряет популярность и актуальность, так как стандартный (традиционный) метод дисконтирования денежных потоков основан на допущениях и на практике часто оказывается не дееспособным.

Небольшие проекты часто оцениваются лишь с помощью показателей потребности в финансировании и срока окупаемости, а проекты посложнее – дополнительно с помощью NPV и IRR [8].

При оценке инвестиционных проектов и расчете показателей могут возникать ошибки.

1. Ошибки, связанные с оценкой рыночных рисков реализации проектов:

- объемы реализации продукции завышаются по сравнению с реально возможными;
- непроработанность маркетинговой стратегии – является наиболее распространенной ошибкой.

При некачественно собранных и проанализированных данным о состоянии рынка и конкурентах существует большой риск того, что ожидаемые объемы реализации товаров/услуг будут превышать реально возможные. Достаточно частым явление является тот факт, что для того, чтобы достичь плановых показателей проекта, фирма должна стать монополистом на рынке продукта/услуги, которую она собирается выпускать (рыночная доля должна быть в пределах 50-80%). Однако в маркетинговом плане отсутствуют мероприятия, реализация которых позволит завоевать требуемое положение и удержать его в дальнейший период времени. Также подобный риск не учитывается и при проведении прогнозных расчетов по проекту. Вследствие чего не проводится оценка чувствительности проекта к изменению этих данных, отсутствует сценарий реагирования. Таким образом, конечный результат проекта может оказаться заранее недостижимым, либо товар/услуга продержится на рынке очень непродолжительное время.

2. Ошибки при выборе методики расчетов по проекту (подмена результата реализации проекта планируемым совокупным результатом деятельности компании). Ошибки подобного рода, как правило, допускаются в проектах, которые направлены на реструктуризацию или реорганизацию внутри существующей компании. Основной ошибкой в этих проектах является использование метода чистых оценок эффективности деятельности компании вместо приростного или сопоставительного методов. Следствием этого становится подмена результата реализации проекта планируемым совокупным результатом деятельности предприятия:

- в проектах реструктуризации и реорганизации результат реализации проекта оценить достаточно сложно, поэтому разработчики в составе поступ-

лений по проекту указывают запланированную выручку компании, а не реальный экономический эффект;

- в проектах организации производства нового продукта наиболее распространенной ошибкой является рассмотрение в качестве доходов по проекту не выручки от реализации данного конкретного продукта, а валовой выручки компании. При этом в качестве инвестиционных затрат в расчетах учитываются лишь затраты на освоение производства продукта в рамках проекта. Такое несоответствие приводит к завышению показателей эффективности реализации проекта.

3. Ошибки, допускаемые при проведении финансово-экономических расчетов:

- неправильное определение состава инвестиционных (единовременных) затрат по проекту;

- ошибки, связанные с оценкой источников финансирования и управлением задолженностью по проекту:

а) превышение инвестиционными затратами суммарного размера привлекаемых источников финансирования проекта (включая реинвестируемую прибыль) – недостаток источников финансирования проекта;

б) несоответствие графика привлечения источников финансирования графику инвестиций – возникновение дефицита источников финансирования;

в) невыплата процентов по привлекаемым на платной основе заемным средствам;

г) погашение привлекаемых заемных источников финансирования не в полном объеме или с нарушением запланированных кредитными соглашениями сроков;

- ошибки при расчете амортизационных отчислений по проекту (данные ошибки допускаются в 90% проектов):

а) реализация инвестиционного проекта, как правило, не связана с вводом в действие полностью новых компаний – в составе затрат не учитывается амортизация ранее введенных основных фондов;

б) амортизация вновь приобретаемых (вводимых) основных фондов расчитывается исходя из цены приобретения, а не исходя из балансовой (первоначальной) стоимости – в первоначальную стоимость основных фондов включается налог на добавленную стоимость, уплаченный при приобретении объекта основных средств, и не включается стоимость доставки, установки и пусконаладки оборудования;

- не в полном объеме определяется налоговая нагрузка проекта:
 - а) не производятся расчеты налога на имущество;
 - б) не учитывается НДС, принимаемый к зачету;
 - в) неправильно определяется размер льгот по налогу на прибыль при формировании финансовых результатов.

2 Анализ деятельности ООО «ЕСП»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.1.1 Общая информация о предприятии, роль в экономике страны

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Енисейское Сервисное Предприятие»

Сокращенное наименование: ООО «ЕСП».

Форма собственности: частная.

Основной вид деятельности организации – сбор, очистка и распределение воды.

Уставный капитал: 50 тысяч рублей.

Юридическое лицо ООО «Енисейское Сервисное Предприятие» зарегистрировано по адресу 663180, Красноярский край, г. Енисейск, ул. Попова, д. 5.

Генеральный директор- Поздеев Леонид Валентинович.

Организация была зарегистрирована 15 апреля 2016 года под регистрационным номером 1142454000996 (ОГРН).

ООО «Енисейское Сервисное Предприятие» осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации):

- строительство;
- производство, передача и распределение электроэнергии, газа, пара и горячей воды;
- сбор, очистка и распределение воды;
- деятельность сухопутного транспорта;
- удаление сточных вод, отходов и аналогичная деятельность.

Енисейское Сервисное Предприятие занимается сбором и очисткой сточных вод. Этот процесс является весьма трудоемким не только из-за объемов производства (в среднем предприятие принимает порядка 1900-2300 м³ жидкых бытовых отходов (ЖБО) в сутки), но и в связи с тем уровнем ответственности, которое оно несет перед потребителями и государством.

Общество с ограниченной ответственностью «Енисейское Сервисное Предприятие» - это самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Оно предоставляет рабочие места населения, выплачивает заработную плату.

Путем выплаты налогов ООО «Енисейское Сервисное Предприятие» участвует в реализации государственных программ, развитии экономики страны. Поскольку предприятие является основным звеном экономики, его эффективная работа - важнейшее условие успешного развития экономики страны.

На сегодняшний день, на предприятии работают 56 человек, оно регулярно платит налоги в бюджеты всех уровней.

Если говорить о нормативно-правовой базе, регламентирующей деятельность предприятия, то необходимо отметить тот факт, что ее объем является весьма впечатляющим и связано это напрямую со сферой деятельности предприятия. К документам, регулирующим работу ООО «ЕСП» относятся Водный кодекс, Федеральные законы и подзаконные акты различных уровней, отраслевые стандарты, регламенты, СапПИНЫ, правила и т.д.

Еще одним немаловажным моментом является тот факт, что даже уровень платы за оказываемые услуги предприятие обязано защищать на Региональной экономической комиссии (РЭК), что так же является своеобразным регулирующим инструментом со стороны государства.

Для максимально эффективного производственного процесса организационно-функциональная структура с точки зрения внутреннего организационного устройства, то есть, с точки зрения разделения труда должна находиться в оптимальном состоянии.

Вообще, организационная структура предприятия - это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей, возникающих между ними. Ее выбор может зависеть от организационно-правовой формы предприятия; сферы деятельности; масштабов предприятия (объем производства, численность персонала); рынков, на которые выходит предприятие; технологий и так далее.

На сегодняшний день в ООО «Енисейское Сервисное Предприятие» фактически работает 56 человек.

По сравнению с 2017 годом штатная численность персонала увелилилась на 1 человека, что говорит о том, что штат на предприятии полностью укомплектован. Средний возраст персонала составляет 43 года.

На предприятии, в зависимости от категории персонала, действует тарифная и повременная системы оплаты труда.

Учитывая тот факт, что законодательство и регламенты в сфере защиты экологии достаточно часто меняются, также как и технологии в данной отрасли, руководство проводит систематическое обучение и подготовку работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении предприятия достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения его целей. В таблице 2.1 представлена структура численности работающих, согласно которой больше всего людей занято непосредственно на производстве, что естественно для промышленного предприятия.

Таблица 2.1 - Структура численности работающих

Показатель	Численность
1. Общая численность персонала, в том числе:	56
1.1 Производственный персонал:	-
- рабочие	35
- специалисты	5
- руководители	2
1.2 Административно-управленческий персонал, в том числе:	-
- рабочие	1
- специалисты	11
- руководители	2

На рисунке 2.1 отображена организационная структура ООО «Енисейское Сервисное Предприятие».

Общее руководство Генеральный директор	Административно-управленческий персонал	Бухгалтерия Главный бухгалтер	Бухгалтер Бухгалтер расчетной группы Бухгалтер-кассир
			Инженер ПТО Инженер ООС (эколог) Инспектор по кадрам Специалист по ОТ и ТБ Ведущий экономист Юрисконсульт Делопроизводитель Программист Уборщик служебных помещений
	Очистные сооружения	Главный инженер Начальник ОСК	Инженер технолог Инженер-энергетик Электромонтер
			Инженер механик
			Машинист компрессорной установки
			Машинист котельной
			Машинист насосных установок
			Заведующий лабораторией
			Лаборант химического анализа
			Слесарь-бригадир
			Слесарь-ремонтник
			Электрогазосварщик
			Токарь
			Учетчик

Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «ЕСП»

Из представленного рисунка видно, что структура предприятия состоит из двух блоков, выполняющих совершенно разные функции: административный и производственный. Таким образом, можно сделать вывод о том, что за

основу взята функциональная структура управления. То есть выделены два, так называемых, отдела, каждый из которых занят определенными функциями. В данном случае это «АУП» и «Очистные сооружения». К преимуществам этой системы можно отнести тот факт, что у предприятия появляется возможность углубления специализации и осуществления деятельности сразу по нескольким профилям. Однако у данной системы есть и свои существенные недостатки, такие как: слабая гибкость, недостаточно качественная координация действий функциональных отделов и подразделений, слишком низкая скорость принятия управленческих решений и отсутствие нацеленности функциональных подразделений на итоговый результат всего предприятия.

Персонал на предприятии не остается неизменным во времени - люди увольняются по разным причинам, другие поступают на работу - т.е. имеет место так называемая текучесть кадров, - это нормальное явление, связанное с естественным движением персонала.

Проведя анализ деятельности ООО «Енисейской Сервисное предприятие» можно сделать следующий вывод: несмотря на то, что на предприятии используется разделение по функциям (управление и очистка), организационная структура внутри самих отделов требует существенной доработки.

Сначала рассмотрим «АУП». Исходя из имеющихся данных мы видим, что помимо бухгалтеров, которые подчиняются главному бухгалтеру, к поздразделению относятся специалисты отдела (инспектор по кадрам, специалист по ОТ, ТБ и промбезопасности, энергетик, эколог, юрисконсульт, ведущий экономист, программист и уборщик служебных помещений и т.д.), которые подчиняются непосредственно генеральному директору предприятия. С точки зрения Законов организации это является не совсем адекватным разделением полномочий, так как руководителю приходится работать не только над стратегическими целями предприятия, но и заниматься текущей работой, связанной с управлением персоналом и мелкими бытовыми вопросами. В связи с этим рекомендую создать внутри подразделения АУП организационный отдел

с выделением ставки руководителя, которому будут подчиняться вышеперечисленные специалисты. Это позволит более оперативно решать возникающие текущие не стратегически-важные вопросы без задействования генерального директора, который в силу специфики рода деятельности предприятия вынужден достаточно часто совершать выезды на объекты и отъезжать в служебные командировки.

В подразделении «Очистные сооружения» функции между персоналом распределены более корректно. Существенных доработок здесь не требуется.

На основании этого учредителям и генеральному директору ООО «Енисейское Сервисное Предприятие» предложено ввести логически более увязанную организационную структуру на предприятии, связи между специалистами и подразделениями в которой будут продуманы с точки зрения теории организации. Обновленная структура поможет более эффективно управлять персоналом, что позволит достигать стратегические цели с минимальными потерями и в более короткие сроки, что повлечет за собой увеличение прибыли.

2.1.2 Анализ внутренней среды предприятия

Для того, чтобы разработать качественную стратегию ООО «ЕСП», необходимо детально изучить его внутреннюю среду. Это поможет увидеть сильные и слабые стороны, оценить свои резервы и возможности, чтобы полностью использовать весь имеющийся потенциал данного предприятия.

Для проведения анализа мной был изучен рынок, на территории осуществляет свою деятельность ООО «Енисейское Сервисное Предприятие», а также данные по объемам продаж за 2017 год и 1 квартал 2018 года.

К сильным сторонам предприятия при анализе данного направления можно отнести налаженные и отработанные каналы сбыта, однако позиционирование услуг на рынке и рекламные компании не реализуются.

ООО «ЕСП» гарантирует качество оказываемых услуг (государственная аккредитация лаборатории и постоянный мониторинг со стороны Росприрод-

надзора и Роспотребнадзора). При этом наблюдается отсутствие гибкой тарифной политики, что является слабой стороной предприятия.

Предприятие перерабатывает в сутки в среднем 1700-2300 м³ стоков, получаемых от жителей и организаций города и подвозимых транспортом из Енисейского района, при этом Производственная мощность используется не равномерно (в выходные больше, чем в будни).

Жизненный цикл основных товаров находится в стадии зрелости (объемы продаж относительно стабильны), но, к сожалению, наблюдается отсутствие четких механизмов по продлению этапа зрелости и удлинению жизненного цикла услуги.

Если говорить о каналах сбыта, их количестве, сфере действия и контроле, то к сильным сторонам работы в этом направлении можно отнести тот факт, что четко наложены каналы сбыта (КНС+ управляющие компании и частные перевозчики). Контроль осуществляется при физическом приеме сточных вод для их дальнейшей очистки (следствие специфики производства), что является весьма существенной проблемой для предприятия. Продажи осуществляются по индивидуальным договорам с потребителями и через посредников (юридические лица): управляющие компании и частные перевозчики. В связи с этим наблюдается отсутствие ориентации на нужды потребителей, так как услуга, оказываемая предприятием, относится к категории жизненно важных.

Что касается имиджа предприятия, его репутации и качестве услуги, то к положительным факторам работы в данном направлении можно отнести тот факт, что качество осуществления услуги полностью соответствует всем нормам и стандартам. Многолетняя репутация, однако особого упора на формирование имиджа предприятия не ведется.

Стимулирование продаж и реклама ООО «ЕСП» не осуществляются. Ценовая стратегия и гибкость ценообразования нацелена на максимизацию прибыли не за счет высоких тарифов, а за счет низкой себестоимости услуг. При этом существенным недостатком является тот факт, что гибкость ценовой политики на услуги отсутствует (тарифы утверждаются РЭК).

В настоящее время ведется работа по внедрению в производство дополнительного оборудования, которое позволит производить новый товар из отработанных материалов, а так же вводятся новые услуги по смежным с основной деятельностью направлениям, однако, обратной связи с рынком практически нет.

Производство осуществляется непрерывно, на каждом этапе проводится четкий контроль и постоянный мониторинг качества услуги, при этом наблюдается неравномерное использование производственных мощностей, возможен перегруз оборудования и его выход из строя.

За время функционирования предприятия сложились многолетние добрые отношения с поставщиками, налажены каналы поставок и достигнуты определенные договоренности по ценовой политике. В связи с этим наблюдается достаточно сильная зависимость от поставщиков, связанная со спецификой производства.

Планируется введение новых технологий. У руководства предприятия есть инновационное видение его развития. Оборудование используется в полной мере, обеспечивая при этом низкий уровень доходности. На это влияет тот факт, что ветхое оборудование часто ломается и значительная часть средств уходит на его наладку.

На сегодняшний день, на предприятии очень велика степень износа основных фондов (более 70%) из-за чего практически невозможно внедрять новые технологии, работая на физически изношенном и морально устаревшем оборудовании. Высока стоимость оборудования- это связано со спецификой предприятия. К положительным моментам можно отнести тот факт, что в 2017 году по программе капитального ремонта было частично заменено оборудование на более мощное и экономичное. При грамотном и рациональном использовании производственных мощностей и установке нового современного оборудования, есть хороший технический потенциал.

Выгодным является географическое расположение самого предприятия и его инженерных сетей- это позволяет полностью использовать его потенциал,

однако существует необходимость строительства как минимум еще одной ЛОС (локальной очистной станции), что непосредственно связано с особенностями застройки города.

По итогам 2017 года привлечено более 3 млн. рублей в качестве инвестиций. Сегодня руководство ООО «ЕСП» заинтересовано в привлечении сторонних инвестиций на предприятие, так как вложение собственных средств в необходимом объеме практически невозможно- большая дебиторская задолженность. Максимальная собираемость платежей- 60%.

Налоговое планирование осуществляется ведущим экономистом предприятия. Просроченные платежи отсутствуют, однако резервов на случай введения дополнительных налогов нет. Вся отчетность ведется в соответствии с последними изменениями в Законе о бухгалтерском учете. Ежеквартально применяется система финансовых коэффициентов для своевременного реагирования, однако она нуждается в доработке и усовершенствовании.

Руководство заинтересовано в обучении персонала и повышении квалификации, полагая, что кадры - ценный ресурс. Поддерживается желание персонала обучаться и повышать свою квалификацию. На предприятии работают только опытные и профессиональные кадры. В настоящее время наблюдается потребность в омоложении кадров, кроме этого требуется повышение квалификации персонала для повышения эффективности производственного процесса. Однако, необходимо перераспределить некоторые функции отдельных работников для обеспечения большей эффективности использования трудовых ресурсов. Текущесть кадров небольшая. Трудовая дисциплина на уровне. Требуется система электронного контроля рабочего времени для работников производства. Управление осуществляется централизованно, генеральный директор в курсе всех основных событий. Коммуникации работают относительно стабильно: скорость прохождения информации является достаточной высокой, однако коммуникационные каналы слишком длинные, вследствие чего возникает шум, часть информации искажается. Решения руководства исполняются вовремя, контроль осуществляется постоянно.

На основе полученных данных необходимо выделить сильные и слабые стороны предприятия. Основные показатели приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Результаты анализа внутренней среды организации.

Силы	Слабости
Заинтересованность руководства в качестве кадров	Отсутствие долгосрочной стратегии развития предприятия
Хороший потенциал для развития и выхода на новые рынки	Высокая степень износа оборудования
Выгодное местоположение самого предприятия, функциональных подразделений и коммуникаций	Невозможность проведения гибкой тарифной политики
Понимание со стороны руководства необходимости внедрения новых технологий	Низкая собираемость платы за услуги (дебиторская задолженность).

2.2 Анализ внешней среды предприятия

2.2.1 Макросреда ООО «ЕСП»

Элементы макросреды, как правило, не оказывают непосредственного влияния на отдельно взятое предприятие и не воздействуют впрямую на него. Они воздействуют на факторы микросреды и только через них косвенно влияют на стратегическое положение предприятия.

Кроме того, из-за масштабности этих факторов предприятие практически не может воздействовать на них и вынужденно принимать их как данность, приспосабливая к ним свою деятельность.

Важной характеристикой макросреды является также наличие существенных взаимосвязей между её факторами, так что изменение одного из них приводит к изменению других. Это требует проводить их анализ не по отдельности, а системно, в комплексе.

К макросреде предприятия принято относить следующие элементы:

1. Социум
2. Экономика
3. Политика
4. Технологии

5. Экология

6. Институты

Наибольшее влияние на деятельность ООО «Енисейское Сервисное Предприятие» оказывают: политico-правовые, экономические, социальные и технологические факторы, которые объединяются в группу PEST- факторов.

Данные комплексного PEST - анализа этих элементов отражены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - PEST- анализ ООО «Енисейское Сервисное Предприятие»

Политico-правовые факторы: - налоговая политика - правительственная стабильность - трудовое законодательство - усиление государственного влияния в отрасли ЖКХ - законодательство в сфере охраны окружающей среды	Экономические факторы: - изменение цен на нефтепродукты и энергоносители - конкуренция и альтернативные поставщики
Социокультурные факторы: - демографические изменения - перемены в образе жизни - социальные нужды населения	Технологические факторы: - альтернативные способы предоставления услуг - изменение технологий в сфере очистки стоков - новые стандарты и новое оборудование

Политico-правовые факторы: правительственная стабильность влияет в целом на жизнь общества и деятельность организаций.

В настоящее время структура и политика правительства РФ относительно стабильна, что благоприятно действует на деятельность бизнес среды.

Налоговая политика и трудовое законодательство государства также относительна спокойна. А вот законодательство в сфере защиты окружающей среды в последнее время весьма динамично изменяется. Соответствующие министерства усиливают меры по контролю за выбросами в окружающую среду всевозможных отходов, ужесточая предельно допустимые нормативы и наказания за их несоблюдение.

Анализ основных политico-правовых факторов макросреды ООО «ЕСП» отражен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Анализ политico-правовых факторов макросреды

Наблюдаемые переменные	Тенденция развития фактора	Характер влияния на организацию «+»- возможность; «-» – угроза	
		Возможности	угрозы
- налоговая политика	Система налогообложения относительно предприятий, связанных с отраслью ЖКХ и экологией, совершенствуется на законодательном уровне	Более корректная система исчисления налогов и определения налоговой базы, исключение фактов неверного исчисления платежей	Повышение налоговых ставок
- правительенная стабильность	Сегодня государство является гарантом стабильности, в том числе и в экономической сфере, имея при этом ряд механизмов для стабилизации экономических процессов. Усиление государственного влияния в отрасли ЖКХ	Стабильное развитие предприятия, получение мер государственной поддержки в части модернизации и реконструкции систем, адекватная тарифная и налоговая политика	Имея устойчивую систему сейчас, государство может отказаться участвовать в поддержке инноваций в сфере создания и разработки новых технологий по очистке стоков и их дальнейшей утилизации. Кроме того государство может ввести более жесткие стандарты, касающиеся непосредственной деятельности предприятия
- трудовое законодательство	В настоящее время государство начинает переход на систему проф. стандартов, а значит, в ближайшее время в трудовое законодательство будут вноситься изменения и дополнения	Система введения проф. стандартов дает право надеяться на то, что в государстве начнут открываться специализированные центры для подготовки и переподготовки специалистов	Ужесточение мер контроля за исполнением трудового законодательства и санкций за его нарушение
- законодательство в сфере охраны окружающей среды	Сегодня законодательство в сфере охраны окружающей среды не является совершенным и в настоящее время находится в стадии доработки	Появление новых механизмов, которые облегчат для предприятия осуществление его деятельности	Часто появляются изменения и дополнения, которые достаточно сложно будет отслеживать

Экономические факторы: основными экономическими факторами, определяющими формирование данных отраслей, является темп экономического роста страны, доходы потребителей и их платежеспособность, состояние денежной сферы. От покупательской способности людей зависит не только их уровень благосостояния, но и развитие рынка. Общая покупательская способность определяется текущими доходами. Если доход низкий, то человек будет вынужден искать способы сэкономить, а следовательно, существует вероятность, что наш потребитель либо начнет заключать договоры с конкурентами - недобросовестными перевозчиками, осуществляющими слия неочищенных отходов прямо на рельеф или в водный бассейн, либо сам начнет это делать. Предприятие же в этом случае будет терпеть финансовые потери. Анализ экономических факторов макросреды представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Анализ экономических факторов макросреды

Наблюдаемые переменные	Тенденция развития фактора	Характер влияния на организацию «+»- возможность; «-» – угроза	
		возможности	угрозы
- Доходы потребителей	Тенденции к их сокращению	-	Падает покупательная способность, следовательно, уход потребителей к конкурентам; вынужденное сокращение объемов производства
- изменение цен на нефтепродукты и энергоносители	Цены увеличиваются	-	Увеличение тарифов для потребителей на услуги предприятия
- конкуренция	Рост числа конкурентов	Предприятие стремится к улучшению качества своих услуг	Потеря части потребителей

Социокультурные факторы: каждый человек нуждается в удовлетворении своих естественных потребностей, а следовательно, чем больше людей, тем больше их потребность в использовании воды. В этом случае рост числа потребителей услуг, предоставляемых ООО «ЕСП», будет расти пропорционально числу жителей города Енисейска и Енисейского района. Поэтому демография и образ жизни для Енисейского Сервисного Предприятия являются достаточно

важными факторами, от которых напрямую зависит его прибыль. Анализ социокультурных факторов представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Анализ социокультурных факторов макросреды

Наблюдаемые переменные	Тенденция развития фактора	Характер влияния на организацию «+»- возможность; «-» – угроза	
		возможности	угрозы
- демографические изменения	Численность жителей Енисейска и Енисейского района снижается	-	Снижение количества потребителей

Технологические факторы: появление новых технологий в сфере очистки воды, а также изобретение новых видов оборудования также играют большую роль в деятельности предприятия. Это позволит оптимизировать производство, ускорить производственные процессы, улучшить качество предоставляемых услуг, что также положительно скажется на прибыли предприятия и его имидже. Анализ технологических факторов макросреды представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Анализ технологических факторов макросреды

Наблюдаемые переменные	Тенденция развития фактора	Характер влияния на организацию «+»- возможность; «-» – угроза	
		возможности	угрозы
- альтернативные способы предоставления услуг	Развивается	Расширение границ деятельности, охват новых рынков	Отсутствие квалифицированных кадров, дополнительные затраты на обучение и новое оборудование
- изменение технологий в сфере очистки стоков	Развивается	Удешевление себестоимости услуг, следовательно, рост прибыли	Отсутствие квалифицированных кадров, дополнительные затраты на обучение и новое оборудование
- новые стандарты и новое оборудование	Развивается	Повышение производительности труда, ускорение производственных процессов	Отсутствие квалифицированных кадров, дополнительные затраты на обучение и новое оборудование

Таким образом был проведен анализ возможностей и угроз, влияющий на деятельность предприятия на уровне макросреды.

2.2.2 Микросреда ООО «ЕСП»

Анализ микросреды начинается с изучения экономических характеристик отрасли (рынка). Поскольку ООО «Енисейское Сервисное Предприятие» практически функционирует только на рынках города Енисейска и Енисейского района, то необходимо проанализировать показатели отрасли ЖКХ по городу Енисейску и Енисейскому району. Необходимо рассмотреть некоторые показатели, которые наиболее полно отражают его состояние, полученные данные представлены мной в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Характеристика основных показателей отрасли

Наименование критерия	Значение показателя
Размер рынка	270 млн в год
Масштабы конкуренции	Конкуренция в локальном (местном масштабе)
Темпы роста рынка и стадия, на которой находится рынок	102 %, конец зрелости и насыщение
Число конкурентов и их относительные размеры	ООО «ЕСП» практически монополист на рынке, конкурентами является несколько частных перевозчиков, ведущих прием ЖБО у населения и осуществляя их несанкционированный сброс в почву и водный бассейн, уводя таким образом часть прибыли у предприятия
Количество покупателей и их финансовые возможности	16800 человек, финансовые возможности у потребителей самые различные, это обусловлено тем, что услуга, оказываемая ООО «ЕСП», относится к жизнеобеспечивающей
Направление интеграции	«Вперед»- предприятие стремится к развитию сотрудничества с другими предприятиями, работающими в смежных направлениях
Направления и темпы технологических изменений, как в процессе производства, так и в создании новых продуктов	В перспективах у предприятия внедрение новых современных технологий по очистке стоков, приобретение нового и модернизацию уже имеющегося оборудования, а также начало переработки использованного ила с целью его дальнейшей реализации
Барьеры входа и выхода	Основным барьером для входа в отрасль являются инвестиции, которые необходимо будет вложить и высокоспециализированные узкие специалисты
Являются ли продукты/услуги фирм-конкурентов высоко-дифференцированными, слабодифференцированными или практически одинаковыми	Услуги фирм-конкурентов являются практически одинаковым

Окончание таблицы 2.8

Наименование критерия	Значение показателя
Возможности предприятия в осуществлении экономии на масштабах производства, транспортировке, маркетинге или проведении рекламных мероприятий	Возможность экономии существует при привлечении к работе специалиста по логистике, который поможет оптимизировать производственные процессы, перераспределить часть функций персонала и нагрузку на оборудование
Является ли высокая степень загрузки производственных мощностей наиболее важным условием для достижения низкого уровня издержек производства	Так как производство является весьма энергоемким, то не зависимо от объема производства издержки на энергоносители будут достаточно высокими, следовательно, чем он больше, тем быстрее окупятся расходы и предприятие получит прибыль
Влияние кривой «обучение/опыт»	Поскольку данное производство состоит из многократного выполнения повторяющихся задач, то затраты на обучение снижаются на 40-50%, поскольку со временем сотрудники приобретают навыки их выполнения
Требования к размерам необходимых капиталовложений	Достаточно жесткие. Они повышают риски и создают дополнительные барьеры при входе на рынок и выходе из него
Имеет ли отрасль доходность выше или ниже среднего уровня прибыли в экономике в целом	Уровень доходности ниже среднего, это обусловлено уровнем собираемости платы за услуги с одной стороны, тарифами на эти услуги, которые утверждаются РЭК с другой стороны и тем фактом, что предприятие не может остановить оказание услуги неплатящим.

После анализа отрасли необходимо провести анализ конкурентов и входных барьеров на рынке. Чтобы определить степень влияния этих барьеров, руководителям предприятия был задан ряд вопросов, ответы на которые отражены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Анализ входных барьеров

№	Вопросы для анализа входных барьеров.	Степень влияния рыночных барьеров		
		Значительно	Средне	Незначительно
1	Насколько политика правительства ограничивает вход на рынок?			X
2	Насколько доступны капиталы?		X	
3	Насколько существенно влияние кривой "затраты-объем"?	X		
4	Насколько существенно влияние кривой «зана-		X	

Окончание таблицы 2.9

№	Вопросы для анализа входных барьеров.	Степень влияния рыночных барьеров		
		Значительно	Средне	Незначительно
	ние / ойт»?			
5	Насколько велики абсолютные стоимостные преимущества фирм, действующих на данном рынке?			X
6	Насколько дифференцированы товары на данном рынке?	X		
7	Насколько велика для потребителя стоимость перехода к продуктам новой фирмы, входящей на рынок?	X		
8	Насколько доступны необходимые знания и технологии?	X		
9	Насколько доступна сеть дистрибуции?		X	
10	Насколько доступны необходимые людские ресурсы?	X		
11	Насколько влияет место расположения фирм на возможность выхода на рынок?	X		
12	Насколько влияет на выход на рынок криминальная обстановка?		X	

На основании полученных выше данных, можно сделать вывод о том, барьеры входа на рынок средние. То есть, со стороны государства вход открыт, но что касаемо инвестиций и технологий, барьеры являются значительными, так как износ фондов более 70%, а приобретение нового оборудования и технологий является весьма дорогостоящим, средний срок окупаемости вложений составит от 5 до 10 лет. Учитывая вышеизложенное, становится очевидным, что не каждый инвестор захочет участвовать в таком предприятии, так как чем выше срок окупаемости инвестиций, тем выше финансовые риски.

Для того, чтобы более детально изучить микросреду ООО «Енисейское Сервисное Предприятие» необходимо проанализировать данные о товарах-заменителях (в данном случае услугах), которые занесены в таблицу 2.10.

Таблица 2.10 - Товары заменители (услуги)

Существующие услуги	Потребности, удовлетворяемые существующими услугами	Субституты
Прием ЖБО и сточных вод	Вывоз ЖБО и сточных вод	Несанкционированный слив недобросовестными перевозчиками ЖБО и стоков в грунт или водный бассейн
Очистка ЖБО и сточных вод	Восполнение естественного водного баланса в природе	-

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для услуг, оказываемых Енисейским Сервисным Предприятием на рынке Енисейска и Енисейского района практически нет услуг субститутов, по крайней мере, разрешенных в рамках действующего законодательства. На основании собранных и изученных данных можно сделать вывод о том, что рынок развивается достаточно динамично, а вот расходы на нем находятся на среднем уровне. При этом к конкурентам предприятия условно можно отнести недобросовестных перевозчиков, которые осуществляют забор ЖБО у потребителей и производят несанкционированный слив, тем самым предприятие недополучает часть прибыли.

Для того, чтобы понять, кто из поставщиков имеет большую силу, необходимо их сгруппировать:

группа 1- поставка специальных химических растворов и реагентов;

группа 2- поставка оборудования для лаборатории;

группа 3- Поставка машин и оборудования для производства;

группа 4- Поставка энергоносителей;

группа 5- Поставка канцелярии и прочих расходных материалов для АУП. Затем с помощью метода экспертных оценок был проведен анализ силы каждой группы поставщиков на ООО «ЕСП», полученные данные систематизированы и занесены в приложение А.

Проанализировав полученные данные, мной был сделан вывод о том, что конкурентная сила поставщиков групп 1,2 и 3 является высокой. Это обуслов-

лено тем, что их мало и они предлагают специфический товар и оборудование. Поиск других поставщиков для предприятия повлечет за собой дополнительные траты времени и денег. С другой стороны, Енисейское Сервисное Предприятие не является важным для поставщика, так как количество подобных предприятий хоть и не велико, но объемы их производства существенно выше, чем у ООО «ЕСП», следовательно, и доля дохода, получаемых от них существенно выше.

После анализа силы поставщиков мной был проведен анализ силы покупателей (данные приведены в приложении Б). Для этого они были объединены в группы по определенным признакам:

группа 1- физические лица г. Енисейска;

группа 2- юридические лица г. Енисейска;

группа 3- ЖБО, подводимые из Енисейского района.

Проанализировав имеющиеся данные, мной был сделан вывод о том, что потребитель не обладает мощной конкурентной силой. Об этом говорят те факты, что покупатели не сконцентрированы, услуга дифференцирована, а продукция, предоставляемая отраслью поставщиком, влияет на качество товаров и услуг покупателей. Теперь необходимо занести полученные результаты в таблицу 2.11.

Таблица 2.11 - Результаты анализа внешней среды предприятия

Возможности	Угрозы
Благоприятная политика государства	Замедление роста рынка
Налоговые льготы	Появление новых конкурентов
Доступность внешних инвестиций, в том числе в области государственно-частного партнерства	Сокращение платежеспособности населения
	Рост цен у поставщиков
	Неблагоприятная политика государства

Таким образом, в разделе 2.2 был дан анализ внешней среды предприятия, определены его потенциальные возможности и угрозы.

2.3 Анализ потребителей услуги и выбор стратегии

2.3.1 Анализ потребителей услуги

Для того, чтобы провести анализ потребителей, прежде всего, необходимо изучить рынок сбыта и его емкость. Учитывая тот факт, что на сегодняшний день предприятие фактически является монополистом в своей сфере, то можно говорить о том, что услугой по сбору и очистке сточных вод охвачено порядка 99% физических и юридических лиц города Енисейска. Данные о структуре целевого рынка представлены на рисунке 2.2.

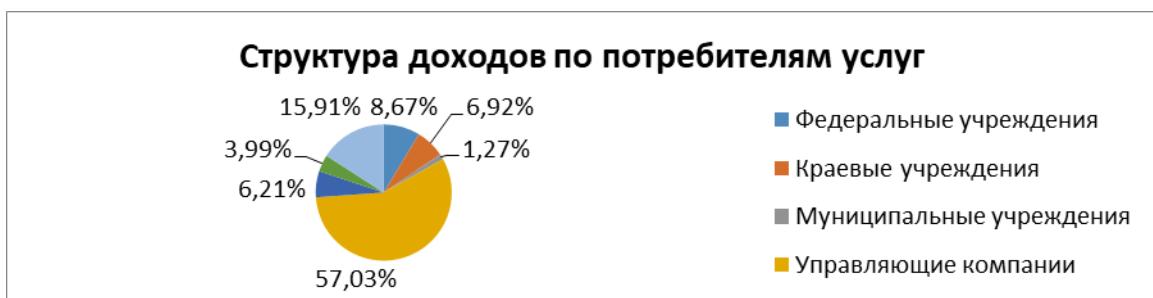


Рисунок 2.2 - Структура доходов предприятия по типу потребителей

По данным отчетности предприятия за 2017 год, в структуре доходов среди пользователей большую часть занимают потребители, прием сточных вод от которых ведется через Управляющие компании, посредством забора ЖБО АС-машинами (57,03% от всех доходов) и физические лица, отходы на очистку от которых поступают через системы коллекторов водоотведения (15,91%). Юридические же лица и ИП делают корпоративные заказы не настолько часто и в меньших объемах, что обуславливается спецификой их деятельности. Именно поэтому их процент является не настолько существенным в общем объеме доходов предприятия.

Порядка 64% потребителей услуги, предоставляемой ООО «ЕСП» являются управляющие компании. В это же время массовая доля в процентах остальных участников примерно равна, однако это не совсем справедливые данные. Дело в том, что управляющие компании осуществляют вывоз ЖБО в большей части от населения и из социальных учреждений. Поэтому можно ска-

зать, что подавляющим большинством пользователей услуги являются жители города Енисейска. Структура потребителей услуг ООО «Енисейское Сервисное Предприятие» представлена на рисунке 2.3



Рисунок 2.3 - Структура потребителей

После определения структуры потребителей необходимо проанализировать объемы продаж за 2017 и 2018 год поквартально. Объемы продаж ООО «Енисейское Сервисное Предприятие» представлен на рисунке 2.4.

Объемы продаж ООО "ЕСП", млн. рублей



Рисунок 2.4 – Объемы продаж ООО «ЕСП»

Динамика объемов продаж ООО «Енисейское Сервисное Предприятие» отражена в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Динамика объемов продаж ООО «ЕСП»

Наименование показателя	1 квартал 2017 г.	2 квартал 2017 г.	3 квартал 2017 г.	4 квартал 2017 г.	1 квартал 2018 г.
Объем продаж, млн. рублей	4,7	5,0	8,0	6,8	5,9
Темп роста, млн. рублей	100	106	160	85	86
Темп прироста, %	100	6	60	-15	-14

Анализируя представленные выше данные можно сделать вывод о том, что рост прибыли предприятия, на протяжении всего рассматриваемого периода, является нестабильным. В 3 квартале 2017 года произошел серьезный рост объемов продаж за счет нескольких крупных юридических лиц, объемы стоков которых существенно возросли на тот момент. В целом же объемы стоков, получаемых в переработку от абонентов предприятия, колеблется весьма незначительно. При условии, что объем стоков практически не меняется на протяжении всего периода, а прибыль является нестабильной можно говорить о том, что у предприятия существует дебиторская задолженность, связанная с неоплатой услуг потребителями. При этом расходы предприятия стабильно растут (повышение заработной платы персоналу в соответствии с трудовым законодательством, необходимость замены и ремонта изношенного оборудования и т.д.).

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что предприятию необходимо разработать проект развития, который позволит увеличить прибыль, за счет которой, в том числе, будет производиться замена и модернизация действующего оборудования, что, в свою очередь, позволит снизить себестоимость услуг.

2.3.2 SWOT анализ предприятия и выбор стратегии

После определения сильных и слабых сторон предприятия, его потенциальных возможностях и угрозах необходимо определить пути, по которым следует двигаться дальше, чтобы максимально эффективно использовать все имеющиеся ресурсы предприятия, усиливая при этом конкурентоспособность.

Правильно выбранная стратегия в существующих рыночных условиях станет дать возможность предприятию работать на перспективу, а его руководителям четко понимать какие меры надо принять в тот или иной момент для того, чтобы все поставленные цели были реализованы.

Данные для SWOT - анализа и выработки возможных стратегий развития предприятия отражены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 - SWOT - анализ ООО «ЕСП»

	<u>Сильные стороны - S</u> 1. Заинтересованность руководства в качестве кадров 2. Хороший потенциал для развития и выхода на новые рынки 3. Выгодное местоположение самого предприятия, функциональных подразделений и коммуникаций 4. Понимание со стороны руководства необходимости внедрения новых технологий	<u>Слабые стороны – W</u> 1.Отсутствие долгосрочного планирования на предприятии 2. Высокий уровень износа оборудования 3. Невозможность проведения гибкой тарифной политики
<u>Возможности - O</u> 1. Благоприятная политика государства 2. Налоговые льготы 3. Доступность внешних инвестиций, в том числе в области государственно-частного партнерства	<u>SO стратегия</u> <u>РОСТ</u> Расширение сферы сопутствующих услуг за счет хорошего потенциала предприятия, его выгодного местоположения и понимания со стороны руководства необходимости внедрения новых технологий.	<u>WO стратегия</u> <u>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ</u> Замена ветхого оборудования и модификация производства за счет привлечения инвестиций.
<u>Угрозы - T</u> 1. Замедление роста рынка 2. Появление новых конкурентов 3. Сокращение платежеспособности населения 4. Рост цен у поставщиков 5. Неблагоприятная политика государства 6. Отсутствие гарантий со стороны муниципалитета по дальнейшей судьбе предприятия	<u>ST стратегия</u> <u>ЗАЩИТА</u> Выход предприятия на новые рынки, максимально эффективно используя производственный и кадровый потенциал предприятия.	<u>WT стратегия</u> <u>ПРОБЛЕМА</u> Заключение концессионного соглашения с муниципальными властями, разработка долгосрочной стратегии развития предприятия и четкой финансовой модели.

Полученный в результате SWOT анализа перечень стратегий был представлен генеральному директору ООО «Енисейское Сервисное Предприятие».

После этого, он был передан учредителям предприятия, которые посчитали, что наиболее привлекательной стратегией является стратегия, направленная на рост- расширение сферы сопутствующих услуг за счет потенциала предпри-

ятия, его выгодного местоположения и понимания со стороны руководства о необходимости внедрения новых технологий. Кроме того, нужно добиться повышения прибыли за счет внедрения новых технологий и модернизации оборудования. Исключить риск срыва производственной деятельности из-за сильной зависимости от поставщиков. Провести работу по созданию резервных фондов для избежания возможных угроз от частых изменений в законодательстве.

3 Проект развития ООО «Енисейское Сервисное Предприятие»

3.1 Разработка проекта развития ООО «ЕСП»

Общие сведения о проекте занесены в таблицу 3.1.

Таблица 3.1 – Общие сведения о проекте

Цель проекта	Расширение сферы сопутствующих услуг, в рамках настоящей деятельности предприятия к 1 января 2019 года.
Сроки реализации проекта	С 01.08.2018 по 31.12.2018
Ключевые этапы проекта	1) Разработка проекта; 2) Приобретение техники; 3) Поиск и найм персонала; 4) Выход на рынок; 5) Завершающие работы
Заказчик проекта	ООО «Енисейское Сервисное Предприятие»
Конечный продукт проекта	Новая услуга для населения
Сфера применения проекта	Жителей города Енисейска и Енисейского района
Ограничения проекта	Сроки: 01.10.2018- 31.12.2018 Бюджет: 2 189 500 рублей.

Фазы жизненного цикла проекта

Понятие жизненного цикла проекта подразумевает под собой определенную последовательность этапов по реализации той или иной идеи касательно производственного или управлеченческого процесса. Его роль определяет продолжительность проекта, четко обозначая даты его начала и завершения;

Для того, чтобы рассмотреть весь процесс реализации замысла, необходимо разбить его на конкретные фазы, четко определиться с уровнем компетенций и количеством персонала, а также понять какие именно ресурсы необходимы для успешной реализации всего проекта в целом.

К основным фазам жизненного цикла проекта относятся формирование концепции, разработка проекта, реализация и завершение. Проект «Развитие

ООО «ЕСП» также включает в себя каждую из них. В таблице 3.2 дана характеристика фазе «формирование концепции».

Таблица 3.2 – Характеристика фазы «формирование концепции проекта»

Наименование фазы	Начало	Окончание	Основные работы	Сложности	Выводы
Формирование концепции проекта	01.10.2018	01.10.2018	Постановка проблемы / потребности. -Постановка целей и выбор вариантов реализации проекта. -Определение основных параметров будущего проекта (бюджет, риски, ресурсы и т.д.). -Принятие решения о планировании	Определение объема реальных рисков.	Необходима четкая формулировка цели и ожидаемых результатов.

В таблице 3.3 приведена характеристика фазы, следующей за формирование концепции- «разработка проекта».

Таблица 3.3 – Характеристика фазы «разработка проекта»

Наименование фазы	Начало	Окончание	Основные работы	Сложности	Выводы
Разработка проекта	02.10.2018	16.10.2018	-Создание рабочей группы (кто будет отвечать за реализацию проекта). -Разработка маркетингового плана. -Определение стоимости проекта (финансирование проекта). -Установка конкретных сроков реализации этапов проекта. -Определение требований к качественным показателям выполнения проекта. -Приемка проекта	Недостаточные компетенции членов рабочей группы.	Необходимо привлекать специалистов в области маркетинга со стороны

В таблице 3.4 дана характеристика фазы, следующей за разработкой проекта- «реализация».

Таблица 3.4 – Характеристика фазы «реализация проекта»

Наименование фазы	Начало	Окончание	Основные работы	Сложности	Выходы
Реализация проекта	15.10.2018	10.12.2018	-Организация и контроль за выполнением работ. -Проведение мониторинга рисков и проблем. -Принятие своевременных решений по внесению изменений в проект. -Приемка результатов промежуточных этапов проекта.	-Возникновение форс-мажоров.	Необходимо достижение конкретных договоренностей с поставщиками техники, обязательное их отражение в договоре, в том числе гарантийные обязательства и неустойки за задержку сроков. Должен быть максимальный расчет всех рисков и создание резерва запасов и буферной временной зоны на случай непредвиденных ситуаций.

В таблице 3.5 дана характеристика последней жизненной фазы проекта- «завершение».

Таблица 3.5 – Характеристика фазы «завершение проекта»

Наименование фазы	Начало	Окончание	Основные работы	Сложности	Выходы
Завершение	10.12.2018	30.12.2018	-Составление и принятие	Выявление де-	Необходимо каче-

Окончание таблицы 3.5

Наименование фазы	Начало	Окончание	Основные работы	Сложности	Выводы
проекта			нятие финансовой отчетности. -Стартовый запуск новой услуги. -Оценка успешности внедрения проекта. -Принятие решения о завершении проекта.	фектов или брака техники, устранение которых требует дополнительного времени.	ственный контроль на этапах проекта, чтобы к моменту его завершения отклонений от основных параметров проекта не возникло.

Определение организационной структуры проекта

Содержание данного проекта предъявляет требования по оптимальной организационной структуре с точки зрения внутреннего организационного устройства, то есть, с точки зрения разделения труда. Вообще, выделяется два вида таких точек:

Для большей наглядности представлю организационную структуру Проекта в виде рисунка.

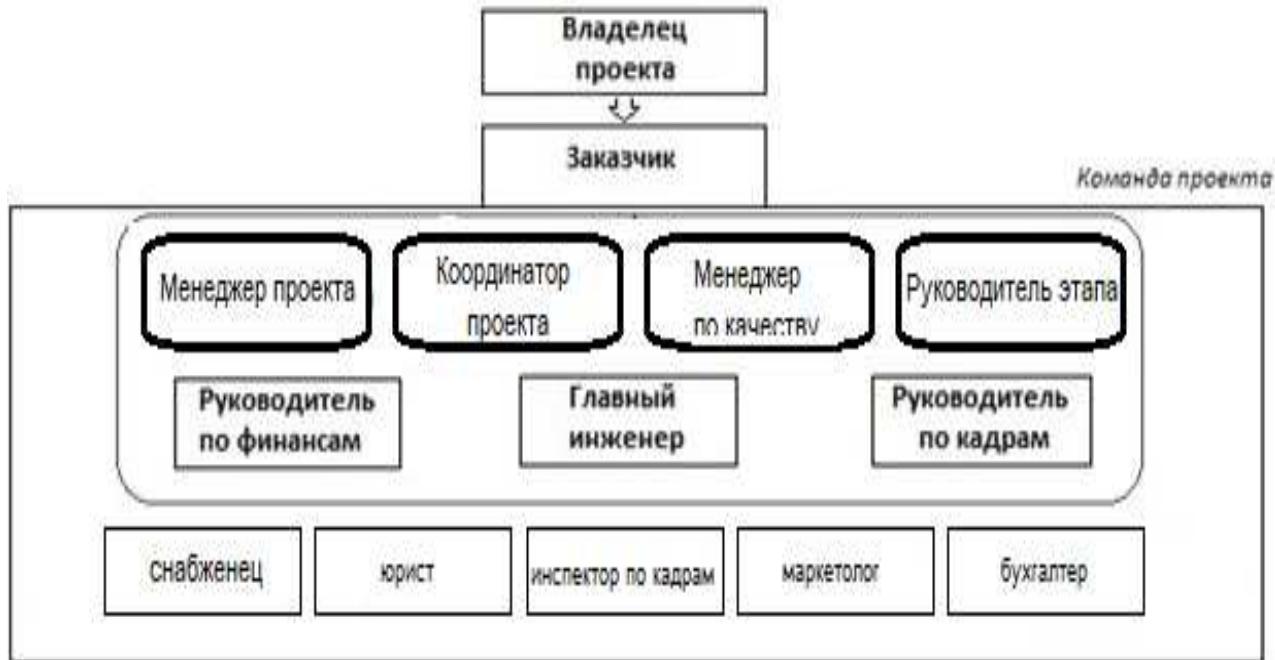


Рисунок 3.1- организационная структура проекта

В настоящем проекте используется функциональный тип организационной структуры, который повышает эффективность использования ресурсов,

улучшает координацию в функциональных подсистемах и дает сотрудникам четкое понимание куда им следует двигаться. К отрицательным сторонам использования такой структуры можно отнести тот факт, что она стимулирует функциональную изолированность, ведет к снижению эффективности достижения общих целей за счет межфункциональных конфликтов и увеличивает количество согласований между отдельными участниками сквозных процессов.

Помимо системы взаимоотношений участников и содержания проекта, на его организационную структуру накладывает определенные требования внешнее окружение при этом любая организационная структура может быть реализована в различных по возможности адаптации вариантах. Здесь все зависит от степени регламентированности деятельности сотрудников, т.е., количества и детальности существующих правил и процедур выполнения работ, а также той степени, в которой сотрудники придерживаются этого документированного порядка. Это свойство можно обозначить как «уровень структуризации». Таким образом, по степени структуризации организационные структуры можно разделить на механистические и органистические [4].

Организационная структура проекта «Развитие ООО «ЕСП» относится к механистической структуре, так как его реализация подразумевает под собой четкую ответственность, низкий уровень неопределенности и динамичности внешней среды, цели заранее известны и неизменны и есть возможность использовать четкие измерители достигнутых результатов.

Участники проекта

Для успешной реализации проекта и сведению к минимуму рисков, которые могут возникнуть в ходе его выполнения необходимо определить состав внешних участников проекта:

- *Инициатор проекта*: учредители ООО «ЕСП»
- *Заказчик*: генеральный директор ООО «ЕСП»
- *Владелец проекта*: учредители ООО «ЕСП»
- *Инвестор*: учредители ООО «ЕСП»
- *Поставщик*: ООО «ТПК РусАвтоГид»

- Конкуренты: ООО «Удача», ООО УК «Наш город», ООО «УК Гарант-Сервис»

Для того, чтобы определить состав внешних участников команды занесен в таблицу 3.6.

Таблица 3.6 - Внешние участники команды

№ этапа	Работа	Ответственные	Роль в проекте	Условия сотрудничества
1	Формулирование идеи проекта	Учредители ООО «ЕСП»	Инициатор	Безвозмездное оказание услуг
2	Заказ выполнения проекта, его приемка	Генеральный директор ООО «ЕСП»	Заказчик	Безвозмездное оказание услуг
3	Пользование результатов проекта	Учредители ООО «ЕСП»	Владелец проекта	
4	Предоставление денежных средств для финансирования проекта	Учредители ООО «ЕСП»	Инвестор	Получение прибыли
5	Поставка техники	ООО «ТПК РусАвто	Поставщик	Договор оказания услуг
6	Конкурентная борьба	ООО «Удача», ООО УК «Наш город», ООО «УК Гарант-Сервис»	Конкуренты	

Поскольку тип организационной структуры проекта уже определен, теперь необходимо определить статус ключевых участников проекта и описать их функциональные обязанности. К ним относятся: менеджер проекта, координатор проекта, менеджер по качеству, руководитель этапа.

Менеджер проекта - отвечает за успешное выполнение проекта, достижением его целей в определенные сроки с надлежащим качеством, не превышая базового бюджета. Несет ответственность за установление коммуникаций с заказчиком и проектной командой, ведение документации и заключение договоров.

Координатор проекта - обеспечивает организацию и внешнюю оценку проекта. Занимается поиском участников проекта, при необходимости их кон-

сультрирование путем предоставления им знаний, полученных от связи с другими предприятиями и организациями.

Менеджер по качеству - проводит технический контроль и следит за соблюдением технологий. Выстраивает оптимальную систему взаимодействия и управления. Организует мониторинг качества.

Руководитель этапа - отвечает за соблюдение сроков реализации этапа и качество работ, запланированных в нем.

Конкуренты

Для того, чтобы конкурентная борьба была максимально эффективной, необходимо провести оценку конкурентной позиции. Для этого был проведен опрос потребителей и мониторинг мест продаж. Все полученные данные были систематизированы и занесены в приложение В.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что на данный момент самая сильная конкуренция у ООО «ЕСП», которая таковой является в основном за счет тарифов, который ниже чем у конкурентов на 7-12%.

Рабочий план проекта, СДР

После определения основных этапов реализации проекта и его заинтересованных сторон, необходимо составить структурную декомпозицию работ. Это необходимо для того, чтобы было удобнее контролировать ход реализации проекта. Подведение промежуточных итогов на каждом из этапов позволяет вовремя отреагировать на какие-либо изменения и/или отклонения от плановых показателей. Ведение подобного рода управлеченческого учета позволяет своевременно корректировать проект для того, чтобы итоговый результат проекта как можно точнее совпал с изначально заданной целью. В этом случае конечный продукт/услуга с большей вероятностью удовлетворит все стороны, тем или иным образом заинтересованные в нем (Заказчик, Исполнитель, Инвестор, Владелец).

На рисунке 3.2 представлена декомпозиция работ по проекту до 3 уровня с указанием их длительности. Диаграмма Гантта представлена в приложении Г.

		Название задачи	Длительность	Начало	Окончание
1		Старт проекта	1 день	Пн 01.10.18	Пн 01.10.18
2		1. Разработка проекта	16 дней	Вт 02.10.18	Ср 17.10.18
3		1.1 Разработка маркетингового плана	9 дней	Вт 02.10.18	Ср 10.10.18
4		1.1 Поиск маркетолога, найм	2 дней	Вт 02.10.18	Ср 03.10.18
5		1.2 Изготовление плана по маркетингу	5 дней	Чт 04.10.18	Пн 08.10.18
6		1.3 Согласование плана по маркетингу	2 дней	Вт 09.10.18	Ср 10.10.18
7		1.2 Организационные вопросы	4 дней	Чт 11.10.18	Вс 14.10.18
8		2.1 Распределение обязанностей и сроков	1 день	Чт 11.10.18	Чт 11.10.18
9		2.2 Определение стоимости и критериев качества	1 день	Пт 12.10.18	Пт 12.10.18
10		2.3 Разработка проекта	2 дней	Сб 13.10.18	Вс 14.10.18
11		1.3 Приемка проекта	3 дней	Пн 15.10.18	Ср 17.10.18
12		1.3.1 Изучение представленного плана	1 день	Пн 15.10.18	Пн 15.10.18
13		1.3.2 Уточнение нюансов	1 день	Вт 16.10.18	Вт 16.10.18
14		1.3.3 Согласование	1 день	Ср 17.10.18	Ср 17.10.18
15		2. Приобретение техники	50 дней	Чт 18.10.18	Чт 06.12.18
16		2.1 Поиск поставщиков	3 дней	Чт 18.10.18	Сб 20.10.18
17		2.1.1 Изучение рынка	2 дней	Чт 18.10.18	Пт 19.10.18
18		2.1.2 Отбор поставщиков по критериям	1 день	Сб 20.10.18	Сб 20.10.18
19		2.2 Переговоры, заключение контактов	10 дней	Пн 22.10.18	Ср 31.10.18
20		2.2.1 Выход на поставщиков	2 дней	Пн 22.10.18	Вт 23.10.18
21		2.2.2 Обсуждение условий и сроков поставки	7 дней	Ср 24.10.18	Вт 30.10.18
22		2.2.3 Согласование и подписание контрактов	1 день	Ср 31.10.18	Ср 31.10.18
23		2.3 Доставка и приемка техники	36 дней	Чт 01.11.18	Чт 06.12.18
24		2.3.1 Транспортировка машин	31 дней	Чт 01.11.18	Сб 01.12.18
25		2.3.2 Тестирование на предмет заводского брака	4 дней	Вс 02.12.18	Ср 05.12.18
26		2.3.3 Приемка	1 день	Чт 06.12.18	Чт 06.12.18
27		3. Поиск и найм персонала	10 дней	Чт 06.12.18	Сб 15.12.18
28		3.1 Размещение информации о вакансиях	2 дней	Чт 06.12.18	Пт 07.12.18
29		3.1.1 Определение требований к потенциальным работникам	1 день	Чт 06.12.18	Чт 06.12.18
30		3.1.2 Составление объявлений	1 день	Пт 07.12.18	Пт 07.12.18
31		3.1.3 Размещение объявлений в Центре занятости и СМИ	1 день	Пт 07.12.18	Пт 07.12.18
32		3.2 Подбор и трудоустройство работников	4 дней	Ср 12.12.18	Сб 15.12.18
33		3.2.1 Собеседование с генеральным директором	1 день	Ср 12.12.18	Ср 12.12.18
34		3.2.2 Медицинская комиссия	2 дней	Чт 13.12.18	Пт 14.12.18
35		3.2.3 Трудоустройство	1 день	Сб 15.12.18	Сб 15.12.18
36		4. Выход на рынок	11 дней	Пт 07.12.18	Пн 17.12.18
37		4.1 Рекламная компания	3 дней	Пт 07.12.18	Вс 09.12.18
38		4.1.1 Изготовление рекламных роликов и объявлений	2 дней	Пт 07.12.18	Сб 08.12.18
39		4.1.2 Распространение рекламы в СМИ и на билбордах	1 день	Вс 09.12.18	Вс 09.12.18
40		4.2 Заключение контрактов с населением	9 дней	Вс 09.12.18	Пн 17.12.18
41		4.2.1 Подписание контракта	9 дней	Вс 09.12.18	Пн 17.12.18
42		4.2.2 Составление графиков перевозок с заказчиком	1 день	Вс 09.12.18	Вс 09.12.18
43		4.3 Старт услуги	2 дней	Вс 16.12.18	Пн 17.12.18
44		4.3.1 Тестовый запуск услуги	1 день	Вс 16.12.18	Вс 16.12.18
45		4.3.2 Анализ данных, полученных при тестовом пуске	1 день	Пн 17.12.18	Пн 17.12.18
46		5. Завершающие работы	14 дней	Вт 18.12.18	Пн 31.12.18
47		5.1 Оформление документов	9 дней	Вт 18.12.18	Ср 26.12.18
48		5.1.1 Внесение изменений в Устав	3 дней	Вт 18.12.18	Чт 20.12.18
49		5.1.2 Уведомление в налоговый орган	5 дней	Пт 21.12.18	Вт 25.12.18
50		5.1.3 Включение новой услуги в реестр услуг ООО ЕСП	1 день	Ср 26.12.18	Ср 26.12.18
51		5.2 Приемка проекта	5 дней	Чт 27.12.18	Пн 31.12.18
52		5.2.1 Составление итогового отчета	4 дней	Чт 27.12.18	Вс 30.12.18
53		5.2.2 Утверждение итогового отчета учредителями	1 день	Пн 31.12.18	Пн 31.12.18

Рисунок 3.2 - Структурная декомпозиция работ

Из представленного рисунка видно, что весь проект разбит на 5 основных этапов. Учитывая специфику данного проекта, между большинством работ используется связь типа Окончание-начало. То есть следующая работа не может начаться раньше, чем будет завершена предшествующая. Однако, во второй половине проекта появляются параллельные работы, выполнение которых именно таким образом позволит сократить сроки внедрения проекта, существенно не влияя при этом на его результат. В данной ситуации такой тип связи наиболее удобен и понятен для использования в рамках данного проекта, так как сама связь является простейшей и в случае сдвигов по срокам проект потерпит изменение только во временных рамках, качество работ не пострадает, технологии изменять не придется. Эти факты сводят к минимуму большинство потенциальных рисков.

Некоторые работы на последних этапах являются критичными. Это говорит о том, что при условии, что проект должен закончиться в срок и они не обладают мобильностью. Поэтому, чтобы завершить полностью проект согласно графику, критические работы должны будут начаться без опозданий и закончиться в пределах выделенного времени, а любое отклонение по срокам от времени начала, продолжительности или времени окончания критической работы неизбежно будет оказывать влияние на общую продолжительность проекта. Но, учитывая тот факт, что к работам, находящимся на критическом пути относятся, в основном, завершающие работы, можно предположить, что проблем с их сдвигами по срокам не возникнет. Они не требуют использования сложных технологий, большого количества ресурсов и находятся в самом конце проекта. Исходя из этих соображений, руководитель и менеджер проекта не считают это угрозой проекта.

Теперь, когда каждая работа проекта видна, будет гораздо проще учесть время, необходимое на выполнение каждой операции и заложить в нее необходимые ресурсы в оптимальном качестве и количестве. Конечно, каждую операцию можно разложить еще более детально, но в данном проекте это делать не имеет смысла.

План по ресурсам проекта

В современной методологии управления проектами к ресурсам проекта относятся: персонал, участвующий в проекте, технологии, оборудование, лицензии, расходные материалы, офисные и транспортные расходы и т. д. Все вышеназванные ресурсы могут оцениваться как в денежном выражении (это формирует смету проекта), так и в виде трудозатрат, например, по числу дней или месяцев, необходимых для выполнения проекта. Неверный учет и назначение ресурсов в большинстве случаев являются первопричинами срыва календарного плана проекта.

В процессе назначения ресурсов я столкнулись с тем, что для выполнения одновременно выполняемых параллельных работ требуется один и тот же ресурс, и он не может быть распределен, вследствие чего наступает конфликт ресурсов. Тогда было принято решение о пересмотре рабочего графика. После чего оказалось, что в определенные дни у некоторых работников неполная занятость, то есть выполнить свою функцию на данном этапе работник может не за 8, а за, допустим, 4 часа. А оставшиеся часы этот же работник работает над другой задачей. План по ресурсам проекта представлен в приложении Е.

План по качеству проекта

Для того, чтобы составить перечень контрольных мероприятий, необходимо предусмотреть контрольные мероприятия каждом из этапов его реализации. План по качеству представлен в приложении Ж.

План по персоналу проекта

Для того чтобы обеспечить проект персоналом в начале необходимо не только определиться с численностью, но и, так сказать, качеством работников. Под понятием «качество» понимаются знания, навыки, опыт и квалификация работников. Для некоторых проектов принципиально важны мобильность и коммуникабельность или такие критерии как пол, возраст и социальный статус, и еще множество других характеристик.

К ключевым участникам Проекта относятся менеджер проекта, координатор проекта, менеджер по качеству, руководитель этапа. Для того чтобы более

четко определить их функциональные обязанности в рамках данного Проекта необходимо составить план по персоналу. После назначения конкретных исполнителей на каждый вид работ, необходимо определить специальные требования к ответственным исполнителям проекта. Основной персонал проекта представлен в приложении Д.

Поскольку данный Проект не является технически сложным или инновационным, основных требований к персоналу не так много и уровень доступности является выше среднего.

Финансовый план проекта

Работы по обеспечению финансирования проекта начинаются с планирования этой деятельности и отражаются в финансовом плане проекта. Полный финансовый план проекта должен показывать какими источниками и объемами доступного финансирования по нему в каждом будущем периоде намечается покрывать потребность проекта в инвестициях, а также в ожидаемом приросте необходимых оборотных средств;

Таким образом, финансовый план направлен на сбалансирование в каждый будущий период времени финансирования инвестиций по проекту с потребностью в этих инвестициях.

Финансирование Проекта проводится полностью за счет средств владельца проекта. Все затраты в его рамках запланированы в полном объеме. В таблице 3.7 отражены плановые издержки по Проекту.

Таблица 3.7 – Финансовый план проекта «Развитие ООО «ЕСП»

Название этапа	Название работ	Итог
1.Разработка проекта	1.1 Разработка маркетингового плана 1.2 Организационные вопросы 1.3 Приемка проекта	32 000,00 5 000,00 1 000,00
Разработка проекта Итог		38 000,00
2. Приобретение техники	2.1 Поиск поставщиков 2.2 Переговоры, заключение контактов	1 500,00 2 000 000,00

Окончание таблицы 3.7

Название этапа	Название работ	Итог
	2.3 Доставка и приемка техники	100 000,00
Приобретение техники Итог		2 101 500,00
3. Поиск и найм персонала	3.1 Размещение информации о вакансиях	2 000,00
	3.2 Подбор и трудоустройство работников	5 000,00
3. Поиск и найм персонала Итог		7 000,00
4. Выход на рынок	4.1 Рекламная компания	30 000,00
	4.2 Заключение контрактов с населением	1 000,00
	4.3 Старт услуги	1 000,00
4. Выход на рынок Итог		32 000,00
5. Завершающие работы	5.1 Оформление документов	10 000,00
	5.2 Приемка проекта	1 000,00
5. Завершающие работы Итог		11 000,00
Общий итог		2 189 500,00

План проекта по рискам

Анализ возможных рисков и степень их воздействия на проект необходим для методов их предотвращения или уклонения от них. Для этого необходимо провести подробный анализ ожидаемых потерь, возникших в результате наступления рискового события. В таблице 3.8 проранжирована вероятность возникновения рисков от незначительного до наиболее вероятного.

Таблица 3.8 - Уровень оценки вероятности возникновения события риска

Уровень риска	Вероятность возникновения
A	Незначительная
B	Маловероятная
C	Возможная
D	Весьма вероятная
E	Почти наверняка

В таблице 3.9 дано определение уровня воздействия риска на проект, в случае его возникновения.

Таблица 3.9 – Уровень воздействия риска

Уровень	Возможное воздействие		
	На качество	На сроки	На бюджет
1	Минимальное или никакое	Минимальное или никакое	Минимальное или никакое
2	Приемлемое, несколько ниже среднего	Сроки могут быть выдержаны, но для этого нужны дополнительные ресурсы	<5%
3	Приемлемое, существенно ниже среднего	Небольшой сдвиг ключевых вех, сроки не могут быть выдержаны.	5-7%
4	Приемлемое, на нижнем пределе допустимого	Большой сдвиг ключевых вех или воздействие на критический путь	7-10%
5	Неприемлемое	Не могут быть выдержаны главные вехи проекта	>10%

В результате сопоставления данных таблицы 3.8 и 3.9 составлена матрица рейтинга, по которой можно определить значимость риска для проекта, которая отражена в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Матрица рейтинга

Вероятность	Воздействие					
	E	H	У	B	B	B
	D	H	У	У	B	B
	C	H	У	У	У	B
	B	H	Н	Н	У	У
	A	H	Н	Н	Н	У
		1	2	3	4	5

На основании матрицы рейтингов, представленной в таблице 3.9 возможно определить общий рейтинг каждого риска:

- Высокий- критическое воздействие на проект;
- Умеренный- некоторые нарушения;
- Низкий- минимальное воздействие на проект.

На основании матрицы рейтинга, составлен реестр рисков. Данные занесены в таблицу 3.11.

Таблица 3.11 – Реестр рисков

Риск	Вероятность	Воздействие	Рейтинг
Кадровые риски			
Недостаточная квалификация новых работников	C	5	Высокий
Болезнь ключевого участника проекта	B	4	Умеренный
Социальные риски			
Отсутствие лояльности персонала к новым сотрудникам	C	5	Высокий
Финансовые риски			
Удорожание проекта	B	4	Умеренный
Форс-мажор			
Техногенные катастрофы	A	1	Низкий
Выход из строя производственного оборудования	C	5	Высокий

На основе данных представленных в таблице 3.11 необходимо предусмотреть ряд мероприятий по реагированию на риски. К рискам, вероятность наступления которых является самой высокой относятся: недостаточная квалификация новых работников, отсутствие лояльности персонала к новым работникам, выход из строя оборудования вероятность их наступления обусловлена отсутствием опыта работы у предприятия с «прямыми продажами», сложившейся определенным образом организационной культурой на предприятии и высокой степенью износа производственного оборудования.

К умеренно значимым рискам относятся: болезнь ключевого участника проекта и удорожание проекта. Для избежания негативных последствий, вызванных болезнью участника проекта, руководителю проекта необходимо вовлечь в курс дела о ходе реализации проекта всех участников команды проекта, чтобы в случае наступления риска кто-то из участников имел возможность «подменить» коллегу. Для того, чтобы избежать удорожание проекта, при планировании бюджета необходимо максимально тщательно составлять смету проекта и в качестве стоимости проекта предусмотреть сумму совокупного владения проектом выше бюджета проекта на 10-15% - эти средства будут являться финансовым «буфером» и в случае наступления риска, удорожание проекта можно будет оплатить за счет резерва, предусмотренного на эти цели. То-

гда проект не сдвинется по срокам реализации и не возникнут дополнительные затраты, связанные с простоями техники или работников. То есть для предупреждения рисков необходимо четко следовать поставленным задачам проекта, поддерживать интерес высшего руководства к создаваемому проекту, согласовывать план и изменения на каждом этапе разработки.

В таблице 3.12 представлены мероприятия реагирования на риски проекта, наступление которых наиболее вероятно.

Таблица 3.12 – Мероприятия реагирования на риски проекта

Риск	Рейтинг	Стратегия	Мероприятия	Ответственный
Недостаточная квалификация новых работников	Высокий	Уклонение	Тщательный отбор персонала согласно заранее определенным критериям	Специалист по кадрам
Болезнь ключевого участника проекта	Умеренный	Принятие	Возложение обязанностей на другого члена команды проекта	Специалист по кадрам
Отсутствие лояльности персонала к новым сотрудникам	Высокий	Принятие	Проведение мероприятий по командообразованию (тимбилдинг)	Специалист по кадрам, главный инженер
Удорожание проекта	Умеренный	Уклонение	Тщательное финансово-планирование проекта	Экономист
Выход из строя производственного оборудования	Высокий	Принятие	Регулярный технический контроль и своевременная наладка	Главный инженер

Совокупная стоимость владения проектом. Несмотря на то, что большинство затрат уже определено с очень высокой точностью, некоторые затраты носят вероятностный характер, что влечет за собой риск несущественных отклонений действительных расходов от прогнозных (расчетных).

Поскольку самым вероятным риском с максимальной степенью воздействия выделено удорожание проекта (ГСМ, технические неполадки и тд.), то руководителем проекта принято решение принять решение заложить в проект

дополнительно 15% от его стоимости в качестве резерва. Таким образом, совокупная стоимость владения проектом составит 2 408 450 рублей.

3.2 Оценка эффективности проекта

Оценка эффективности проекта показывает потенциальным инвесторам какой срок окупаемости у данного проекта, его риски и рентабельность.

Сначала необходимо составить денежные потоки на протяжении всего проекта. Для этого нужно четко понимать денежную массу в притоках и оттоках.

При оценке доходов от продаж, которые получит предприятие при внедрении новой услуги я опиралась на данные об объемах производства и емкости рынка. Средняя объем ЖБО, поступающих на производство в сутки – 2 000 м.куб. При этом порядка 1 100 м куб. поступает через КНС. Остальной объем ЖБО поступает на производство посредством подвоза на вакуумных машинах. На основании опроса абонентов- заказчиков аналогичной услуги у других предприятий и учитывая тот факт, стоимость аналогичной услуги у конкурентов выше на 15-20%, можно сделать вывод, что обе приобретенные в рамках реализации проекта вакуумные машины будет иметь регулярную полную загруженность. Расчет прогнозных доходов от продаж в период с 2019 по 2021 годы представлен в таблице 3.13.

Таблица 3.13 - Прогнозные доходы от продаж в 2019-2021 году

Показатель	Машина емкостью 4 м. куб.	Машина емкостью 10 м. куб.
2019 год		
Количество рейсов в день	10	6
Цена стоимость 1 рейса	145	145
Количество рабочих дней в год	300	300
Итого, тыс. руб.:	1 740	2 610
ИТОГО в 2019 году, тыс. руб.	4 350	
2020 год		

Окончание таблицы 3.13

Показатель	Машина емкостью 4 м. куб.	Машина емкостью 10 м. куб.
Количество рейсов в день	10	7
Цена стоимость 1 рейса	150	150
Количество рабочих дней в год	300	300
Итого, тыс. руб.:	1 800	3 150
ИТОГО в 2020 году, тыс. руб.		4 950
2021 год		
Количество рейсов в день	10	8
Цена стоимость 1 рейса	160	160
Количество рабочих дней в год	300	300
Итого, тыс. руб.:	1 920	3 480
ИТОГО в 2021 году, тыс. руб.		5 760
ОБЩИЙ ОБЪЕМ ДОХОДОВ ОТ ПРОДАЖ, тыс. руб.: 15 060		

После определения доходов, полученных от внедрения новой услуги на ООО «ЕСП», необходимо рассчитать расходы, которое оно понесет. Прогнозные расходы на очистку ЖБО 2019-2021 годы отражены в таблице 3.14.

Таблица 3.14 - Прогнозные расходы на очистку ЖБО 2019-2021 годы

	2019 год	2020 год	2021 год
Тариф р/м. куб	52	53	55
Объем в год, м. куб	30 000	33 000	36 000
ИТОГО, тыс. руб.:	1 560	1 749	1 980

Из приведенной выше таблицы очевидно, что на протяжении всего периода рост расходов на очистку сточных вод будет возрастать, это является следствием роста тарифов на прием ЖБО, а также увеличением объемов стоков, подвозимых машинами. В таблице 3.15 приведен расчет расходов на заработную плату водительского состава на 2019-2021 годы.

Таблица 3.15 - Расчет расходов на заработную плату водительского состава на 2019-2021 годы

	2019 год	2020 год	2021 год
Количество человек	2	2	2
Оклад в год, тыс. руб.	204	210	216
Стимулирующие надбавки в год, тыс. руб.	120	126	144
ЕСН в год, тыс. руб.	97,2	100,8	108
ИТОГО, тыс. руб.:	842,4	873,6	936

На протяжении рассматриваемого периода наблюдается рост расходов на заработную плату водителям вакуумных машин. Это обусловлено планируемым повышением заработной планы работникам, и как следствием ростом отчислений ЕСН.

В таблице 3.16 представлен расчет расходов на ГСМ, в рамках реализации данного проекта на 2019-2021 годы.

Таблица 3.16 – Расходы на ГСМ на 2019-2021 годы

	2019 год	2020 год	2021 год
Количество рейсов в день	16	17	18
Расход на 1 рейс, л.	6	6	6
Цена за 1 литр, руб.	43	44	45
Количество рабочих дней в году	300	300	300
ИТОГО, тыс. руб.:	1 238,4	1 346,4	1 458

Таким образом, можно сделать вывод о том, что на протяжении рассматриваемого периода наблюдается рост расходов на ГСМ, который связан с количеством рейсов, производимых в год и стоимостью топлива. После расчета доходной и расходной частей проекта следует составить денежные потоки на протяжении всего проекта, которые отражены в таблице 3.17, при этом значение премии за риск является 12 % (на основании ориентировочной величины поправок на риск неполучения предусмотренных проектом доходов при оценке бюджетной эффективности проектов) [12].

Таблица 3.17 – Денежные потоки проекта

Показатели, тыс. руб.	2018	2019	2020	2021
Притоки:				
Доходы от продаж	0	4 350	4 950	5 760
Ликвидационная стоимость нового оборудования				1 500
Оттоки:				
Инвестиции	-2 189,5			
Издержки, в т.ч.:				
- переработка ЖБО		-1 560	-1 749	-1 980
- з/п		-0,9	-0,9	-1,0
- ГСМ		-1 238,4	-1 346,4	-1 458
Налоги (УСН 15%)		-0,233	-0,278	-0,348
ЧДП инвестиционный	-2 189,5	1 550,5	1 853,4	3 760,7
ЧДП инвестиционный нарастающим итогом	-2 189,5	-639	1 214,4	4 975,1
Коэффициент дисконтирования	1,00	1,12	1,25	1,4
ЧДП дисконтированный	-2 189,5	569,6	971,5	3 553,6
ЧДП дисконтированный нарастающим итогом	-2 189,5	-1 619,9	-648,4	2 905,2

Таким образом, чистый приведенный доход (NPV) составляет 2 905,2 тысяч рублей.

Затем в таблице 3.18 необходимо произвести расчеты основных показателей оценки эффективности проекта.

Таблица 3.18 – Расчет показателей эффективности проекта

Показатель	Значение показателя
PI	2,32
PP	7 месяцев
DPP	Более 1 года
r1	7,5%
r2	12%
NPV (12%)	2,9
IRR	16,05%

Таким образом можно сделать вывод о том, что проект разработанный для ООО «Енисейское Сервисное Предприятие», при его реализации по задан-

ным параметрам будет являться эффективным. Об этом свидетельствуют следующие факты:

- NPV (чистый приведенный доход) > 0 ;
- IRR (внутренняя норма рентабельности) $> r$ (требуемая норма рентабельности проекта);
- PI (индекс прибыльности) > 1 , поэтому его внедрение в основную деятельность ООО «Енисейское Сервисное Предприятие» станет новым витком в развитии предприятия

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате написания данной бакалаврской работы был разработан проекта развития ООО «Енисейское Сервисное Предприятие», целью которого является расширение сферы сопутствующих услуг, в рамках настоящей деятельности предприятия.

В практической части была дана организационно-экономическая характеристика ООО «ЕСП», а также проведен анализ его внутренней среды, в результате которого были определены сильные и слабые стороны предприятия и вынесен ряд рекомендаций относительно оптимизации его организационной структуры. Кроме того, был проведен анализ внешней среды, в ходе проведения которого были определены угрозы и возможности. Руководителям рекомендовано начать работу по внедрению новых технологий и модернизации оборудования и расширить базу поставщиков для исключения риска срыва производственной деятельности из-за сильной зависимости от поставщиков.

Полученный в результате SWOT анализа перечень стратегий был представлен генеральному директору ООО «Енисейское Сервисное Предприятие». После этого, он был передан учредителям предприятия, которые посчитали, что наиболее привлекательной является стратегия, направленная на рост- расширение сферы сопутствующих услуг за счет потенциала предприятия и его выгодного местоположения.

На основании приоритетной стратегии мной был разработан проект развития ООО «ЕСП» и дана оценка его экономической эффективности, доказывающая эффективность данного проекта при его внедрении.

Проект развития для ООО «Енисейское сервисное предприятие», разработанный в результате проведенной работы, будет передан его генеральному директору как руководство к действию на ближайшие годы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Управление проектами : учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко. – Москва : Юрлайт, 2014. – 383 с.
2. Project Management Institute. PMBoK: Guide to The Project Management Body of Управление проектами: основы профессиональных знаний и национальные требования к компетенции специалистов. - PMI, 2013
3. Боронина, Л. Н. Основы управления проектами : учебное пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук ; под общ. ред. Л. Н. Борогиной. – Екатеринбург : Уральский Федеральный университет имени первого президента России Б. Н. Ельцина, 2015,. – 87 с.
4. Управление проектами : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге, А. В. Полковников. – Москва : Омега, 2010. – 960 с.
5. Бэгьюли Ф. Управление проектом : учебное пособие / Ф. Бэгьюли. – Москва : Фаир – Пресс, 2012. – 208 с.
6. Стэнли Э. П. Управление проектами : учебное пособие / Э. П. Стэнли. – Москва : Диалектика, 2006. – 368 с.
7. Управление проектами [Электронный ресурс] // Свободная энциклопедия Википедия. – Режим доступа: http://ru.wikipedia.nom.al/wiki/Управление_проектами
8. Метод дисконтированных денежных потоков [Электронный ресурс] // Электронная библиотека. – Режим доступа: https://economy-ru.com/nedvijimost_1112/metod-diskontirovannyih-denejnyih-potokov-74831.html
9. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. – Москва : Инфра-М, 2008. – 440 с.
10. Стратегический менеджмент : учебник / Н. А. Казакова, А. В. Александрова, С. А. Курашова, Н. Н. Кондрашева. – Москва : Инфра-М, 2016. – 320 с.

11. Производственный и региональный менеджмент : сб. статей. – Краснодар : ФГБОУ ВО «Куб ГТУ» Издательский Дом – Юг, 2016. – 130 с.
12. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (Вторая редакция, исправленная и дополненная) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28224/
13. Методика управления проектами, программное обеспечение [Электронный ресурс] // Интернет-проекта «Корпоративный менеджмент». – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/itm/project/>
14. ГОСТ Р ИСО 10006- 2005 Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании. - Введ. 06.09.2005. – Москва : Стандартинформ, 2005. – 23 с.
15. ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014 Руководство по проектному менеджменту. - Введ. 26.11.2014. – Москва : Стандартинформ, 2015. – 45 с.
16. ГОСТ Р 54869—2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. - Введ. 22.12.2011. – Москва : Стандартинформ, 2011. – 10 с.
17. ГОСТ Р 54870—2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. - Введ. 22.12.2011. – Москва : Стандартинформ, 2011. – 9 с.
18. ГОСТ Р 54871—2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой. - Введ. 22.12.2011. – Москва : Стандартинформ, 2011. – 12 с.
19. Зимин, В. А. Инвестиционный проект: его финансирование и эффективность / В. А. Зимин // Теория и практика общественного развития. – 2013. - № 3. – С. 209 – 211.
20. Лавренко, В. Д. Повышение эффективности инвестиционного проекта / В. Д. Лавренко // Вестник Университета. – 2014. - № 9. – С. 130 – 133.
21. Инвестиции: учебник / А.Ю. Андрианов, С.В. Валдайцев, П.В. Воробьев. – Москва : Проспект, 2014. - 584 с.
22. Гульяев, А. К. MS PROJECT 2007 Управление проектами : учебное пособие / А. К. Гульяев. – Санкт-Петербург : Корона-Век, 2012. – 480 с.

23. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: управление проектами по методу критического пути : учебное пособие / Л. Лич. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 352 с.
24. Полковников, А. В. Управление проектами : учебник / А. В. Полковников. –Москва : Эскимо, 2011. – 528 с.
25. Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М. В. Романова. – Москва : Инфа-М, 2013. – 256 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анализ силы поставщиков

	Вопросы для анализа конкурентного давления поставщиков	Группы поставщиков				
		1	2	3	4	5
1	Сконцентрирована ли группа поставщиков (например: состоит из нескольких доминирующих организаций, компаний или более сконцентрирована, чем ее потребитель)?	2	2	2	2	1
2	Есть ли реальные продукты-субституты по отношению к продуктам поставщиков?	2	2	2	2	1
3	Является ли данный рынок важным для поставщика?	1	1	1	1	2
4	Является ли продукт поставщика важным для предприятия?	2	2	2	2	2
5	Являются ли продукты поставщика дифференцированными?	2	2	2	2	1
6	Вызовет ли смена поставщика значительные затраты?	2	2	2	2	1
7	Есть ли у группы поставщиков реальная возможность прямой интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить продукты предприятия?	1	1	2	1	1
8	Есть ли у предприятия возможность обратной интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить продукты поставщиков?	1	2	2	2	2

Шкала оценки: 1- «да»;

2- «нет».

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Анализ силы покупателей

№ п/п	Критерии	Физические лица	Юридические лица	ЖБО Енисейского района
1	Сконцентрирована ли группа потребителей (например: состоит из нескольких доминирующих структур)?	0	0	0
2	Приобретает ли группа потребителей значительные объемы продукции предприятия относительно всего объема его производства?	2	1	1
3	Являются ли покупаемые продукты важной составляющей затрат группы потребителей?	1	1	1
4	Являются ли приобретаемые продукты стандартными или недифференцированными?	3	3	3
5	Влечет ли смена поставщика существенные затраты для группы потребителей?	3	3	3
6	Имеет группа потребителей относительно низкую прибыльность?	2	2	1
7	Есть ли у группы потребителей реальная возможность обратной интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить покупаемый продукт?	0	0	0
8	Является ли предлагаемый продукт важным для обеспечения качества продукта группы потребителей?	2	2	2
9	Имеет ли группа потребителей подробную информацию о предприятии. Например: знают ли норму прибыли предприятия и т.д.?	0	0	0

Окончание приложения Б

№ п/п	Критерии	Физические лица	Юридические лица	ЖБО Енисейского района
10	Есть ли у группы потребителей эксперты по закупкам?	0	1	0
11	Существуют ли организации или программы поддержки потребителей (например: социальные программы для инвалидов)?	0	0	0

Шкала оценки: 0- критерий не значимый;

1- слабое значение критерия;

2- среднее значение критерия;

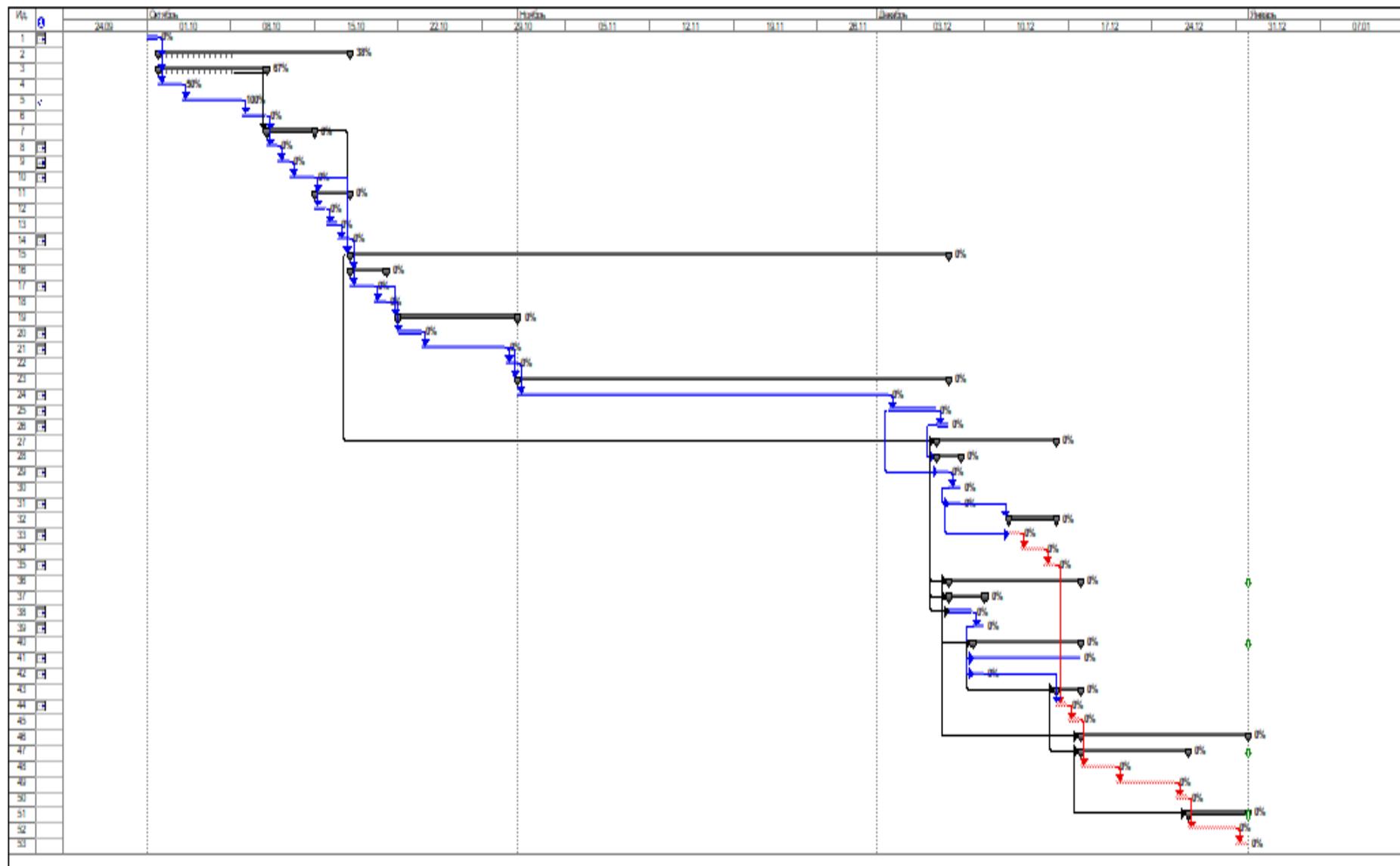
3- сильное значение критерия.

ПРИЛОЖЕНИЕ В
Оценка конкурентной позиции

Направления оценки (КФУ)	Вес	Оценка							
		ООО «ЕСП»		ООО «Уда- ча»		ООО УК «Наш город»		ООО «УК Гарант- Сервис»	
Низкая цена	0,25	7	1,75	5	1,25	5	1,25	5	1,25
Оперативность	0,15	8	1,2	0,6	2,25	0,6	0,75	6	0,9
Искусство продаж	0,05	5	0,25	5	0,25	6	0,3	6	0,3
Способность создавать эффективную рекламу	0,05	6	0,3	5	0,25	4	0,2	4	0,2
Выгодное расположение	0,2	9	0,18	6	1,2	5	1	6	1,2
Качество	0,3	8	2,4	1	0,3	1	0,3	1	0,3
Всего	X	X	6,08	X	5,5	X	3,8	X	4,15

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Диаграмма Ганнта



ПРИЛОЖЕНИЕ Д
План по персоналу проекта

№ этапа	Работа по СДР	Требования к исполнителям	Уровень доступности	Предложения (обучение/замена/поиск)
1.1	Разработка маркетингового плана	Ответственность, коммуникабельность, знание трудового законодательства.	Высокий	Возможно обучение
1.2	Организационные вопросы	Ответственность, мобильность, специальные компетенции и опыт работы	Средний	Возможно обучение
1.3	Приемка проекта	Ответственность, специальные компетенции и опыт работы	Низкий	Возможно обучение
2.1	Поиск поставщиков	Ответственность, знание специфики производства.	Высокий	Возможно обучение
2.2	Переговоры, заключение контактов	Ответственность, знание специфики производства.	Средний	Возможно обучение
2.3	Доставка и приемка техники	Ответственность, знание специфики производства.	Низкий	Возможно обучение
3.1	Размещение информации о вакансиях	Ответственность, коммуникабельность, знание специфики производства.	Высокий	Возможно обучение
3.2	Подбор и трудоустройство работников	Ответственность, коммуникабельность, знание законодательства.	Средний	Возможно обучение
4.1	Рекламная компания	Ответственность, знание специфики производства, навыки работы с подобной техникой	Низкий	Возможно обучение
4.2	Заключение контрактов с населением	Ответственность, коммуникабельность, знание трудового законодательства.	Средний	Возможно обучение

Окончание приложения Д

№ этапа	Работа по СДР	Требования к исполнителям	Уровень доступности	Предложения (обучение/замена/поиск)
4.3	Старт услуги	Ответственность, коммуникабельность, знание трудового законодательства.	Средний	Возможно обучение
5.1	Оформление документов	Ответственность, мобильность, специальные компетенции и опыт работы	Высокий	Возможна замена
5.2	Приемка проекта	Ответственность, мобильность, специальные компетенции и опыт работы	Средний	Возможна замена

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

План по ресурсам

Этап, работа	Ресурс	% использования
Старт проекта		
1. Разработка проекта		
1.1 Разработка маркетингового плана		
1.1.1 Поиск маркетолога, найм	Специалист по кадрам ген. директор связь Интернет	100 25 - -
1.1.2 Изготовление плана по маркетингу	Маркетолог	100
1.1.3 Согласование плана по маркетингу	Ген. директор маркетолог	100 100
1.2 Организационные вопросы		
1.2.1 Распределение обязанностей и сроков	Ген. директор главный инженер	100 100
1.2.2 Определение стоимости и критериев качества	Ген. директор главный инженер экономист	100 75 100
1.2.3 Разработка проекта	Ген. директор главный инженер экономист юрист	75 100 100 100
1.3 Приемка проекта		
1.3.1 Изучение представленного проекта	Учредители ООО "ЕСП"	100
1.3.2 Уточнение нюансов	Учредители ООО "ЕСП" ген. директор главный инженер экономист юрист	100 100 100 100 100
1.3.3 Согласование	Учредители ООО "ЕСП"	100
2. Приобретение техники		
2.1 Поиск поставщиков		
2.1.1 Изучение рынка	Главный инженер инженер по снабжению связь Интернет	75 75 - -
2.1.2 Отбор поставщиков по критериям	Главный инженер инженер по снабжению	
2.2 Переговоры, заключение контактов		

Продолжение приложения Е

Этап, работа	Ресурс	% использования
2.2.1 Выход на поставщиков	Юрист главный инженер инженер по снабжению связь Интернет	100 100 75 - -
2.2.2 Обсуждение условий и сроков поставки	Юрист Экономист ген. директор связь Интернет	100 100 75 - -
2.2.3 Согласование и подписание контрактов	Юрист Экономист ген. директор	100 100 100
2.3 Доставка и приемка техники		
2.3.1 Транспортировка машин	Главный инженер инженер по снабжению механик ГСМ	50 50 100 -
2.3.2 Тестирование на предмет заводского брака	Главный инженер инженер по снабжению механик ГСМ	100 75 100 -
2.3.3 Приемка	Главный инженер инженер по снабжению механик	100 100 100
3. Поиск и найм персонала		
3.1 Размещение информации о вакансиях		
3.1.1 Определение требований к потенциальным работникам	Ген. директор специалист по кадрам	75 100
3.1.2 Составление объявлений	Секретарь	100
3.1.3 Размещение объявлений в Центре занятости и СМИ	Специалист по кадрам Секретарь Связь Интернет	75 75 - -
3.2 Подбор и трудоустройство работников		
3.2.1 Собеседование с генеральным директором	Ген. директор специалист по кадрам	100 75
3.2.2 Медицинская комиссия	Специалист по кадрам	25

Окончание приложения Е

Этап, работа	Ресурс	% использования
3.2.3 Трудоустройство	Ген. директор специалист по кадрам	75 100
4. Выход на рынок		
4.1 Рекламная компания		
4.1.1 Изготовление рекламных роликов и объявлений	Маркетолог	100
4.1.2 Распространение рекламы в СМИ и на билбордах	Маркетолог Связь Интернет	100 - -
4.2 Заключение контрактов с населением		
4.2.1 Подписание контракта	Юрист Экономист ген. директор	75 75 75
4.2.2 Составление графиков перевозок с заказчиком	Главный инженер	100
4.3 Старт услуги		
4.3.1 Тестовый запуск услуги	Главный инженер Машины Водители	100 100 100
4.3.2 Анализ данных, полученных при тестовом пуске	Главный инженер	100
5. Завершающие работы		
5.1 Оформление документов		
5.1.1 Внесение изменений в Устав	Учредители ООО "ЕСП" ген. директор юрист	100 100 75
5.1.2 Уведомление в налоговый орган	Ген. директор Юрист Связь	100 75 -
Этап, работа	Ресурс	% использования
5.1.3 Включение новой услуги в реестр услуг ООО «ЕСП»	Экономист юрист	100 100
5.2 Приемка проекта		
5.2.1 Составление итогового отчета о внедрении	Главный инженер экономист	100 100
5.2.2 Утверждение итогового отчета о внедрении	Учредители ООО "ЕСП"	100

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж
План по качеству проекта

Этап СДР, объект контроля	Вид контроля	Дата проведения	Параметры контроля	Допустимые отклонения	ОИ	Результат
1.Разработка проекта	Анализ данных	17.10.2018	Наличие / отсутствие, % готовности	Нет	Ген. директор	Согласование
2.Приобретение техники	Анализ затрат	30.11.2018	Сопоставление параметров: затраты на приобретение техники и удовлетворенность заказчика результатом ее качеством	Допускается увеличение расходов на приобретение техники не более 3% от их общей стоимости в связи возникшими обстоятельствами при транспортировке	Главный инженер	Техника приобретена и оприходована
3.Поиск и найм персонала	Блок-схема	07.10.2018	Персонал принят на работу / не принят	Нет	Специалист по кадрам	Работники приняты в штат
4.Выход на рынок	Анализ данных контрактах с населением	30.12.2018	Заключено необходимое количество контрактов /не заключено	Нет	Экономист	Приобретенная техника полностью загружена плановыми объемами
5.Завершающие работы	Анализ документации	30.12.2018	Наличие / отсутствие необходимо документации	Нет	Экономист, юрист	Документация составлена полностью, ввод проекта состоялся

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

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой



подпись

С.Л.Улина

инициалы, фамилия

« 21 » 06

2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 –Менеджмент

38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта развития ООО «Енисейское Сервисное Предприятие»

Научный руководитель



подпись, дата

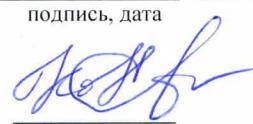
зав. кафедрой, к.э.н., доцент

должность, ученая степень

С.Л.Улина

инициалы, фамилия

Выпускник



подпись, дата

Е.Н.Ковригина

инициалы, фамилия

Красноярск 2018

Продолжение титульного листа БР по теме Разработка проекта развития
ООО «Енисейское Сервисное Предприятие».

Нормоконтролер

22.06.2018

подпись, дата

Г.А.Федоткина

инициалы, фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта развития ООО «Енисейское Сервисное Предприятие» содержит 69 страниц текстового документа, 7 приложений, 25 использованных источников.

ПРОЕКТ, ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ИНВЕСТИЦИИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, АНАЛИЗ, SWOT, ВНЕШНЯЯ ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, РАЗВИТИЕ, ПРЕДПРИЯТИЕ, РЕКОМЕНДАЦИИ, ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Объект работы– ООО «Енисейское Сервисное предприятие»

Цель работы- разработка проекта развития ООО «Енисейское Сервисное Предприятие».

Задачи работы:

- исследовать существующее положение предприятия в разрезе его внешней и внутренней среды;
- разработать стратегию развития предприятия;
- разработать проект развития;
- дать оценку экономической эффективности разработанного проекта.

В практической части настоящей работы была дана организационно-экономическая характеристика ООО «ЕСП», а также проведен анализ его внутренней среды, в результате которого были определены сильные и слабые стороны предприятия и вынесен ряд рекомендаций относительно оптимизации его организационной структуры. Кроме того, был проведен анализ внешней среды, в ходе проведения которого были определены угрозы и возможности. Руководителям рекомендовано начать работу по внедрению новых технологий и модернизации оборудования и расширить базу поставщиков для исключения риска срыва производственной деятельности из-за сильной зависимости от поставщиков.

В результате написания данной бакалаврской работы был разработан проекта развития ООО «Енисейское Сервисное Предприятие», целью которого является расширение сферы сопутствующих услуг, в рамках настоящей деятельности предприятия.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Концепция и теория управления проектами.....	6
1.1. Понятие и виды проектов. Жизненный цикл проекта.....	6
1.2 Управление проектами.....	12
1.3 Экономическая оценка эффективности проектов.....	29
2 Анализ деятельности ООО «ЕСП».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	25
2.1.1 Общая информация о предприятии, роль в экономике страны.....	25
2.1.2 Анализ внутренней среды предприятия.....	30
2.2 Анализ внешней среды предприятия.....	34
2.2.1 Макросреда ООО «ЕСП».....	34
2.2.2 Микросреда ООО «ЕСП».....	39
2.3 Анализ потребителей и выбор стратегии.....	44
2.3.1 Анализ потребителей услуги.....	44
2.3.2. SWOT анализ предприятия и выбор стратегии.....	46
3 Проект развития ООО «Енисейское Сервисное Предприятие».....	49
3.1 Разработка проекта развития ООО «ЕСП».....	49
3.2 Экономический эффект внедрения проекта развития ООО «ЕСП».....	64
Заключение.....	69
Список использованных источников.....	70
Приложение А-Ж.....	73-83