

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и управления бизнес-процессами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ З. А. Васильева

подпись

« ____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

Разработка и управление проектом строительства кирпично-монолитного
жилого дома (на примере ООО «Лидер Красноярск»)

Руководитель _____ кандидат истор наук, И. А. Цветочкина

подпись, дата

Выпускник _____ Т. А. Заборцева

подпись, дата

Нормоконтролер _____ Т. А. Бурменко

подпись, дата

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

И.О. заведующий кафедрой

_____ И.Р. Руйга

подпись

« _____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Заборцевой Татьяне Александровне

Группа: ЭА 14-21Б

Специальность: 38.03.02 «Менеджмент»

Тема выпускной квалификационной работы: «Разработка и управление проектом строительства кирпично-монолитного жилого дома (на примере ООО «Лидер Красноярск»)»

Утверждена приказом по университету: №5220 /с от 04.11.2017 г.

Руководитель ВКР: И. А. Цветочкина, кандидат исторических наук

Исходные данные для ВКР: показатели бухгалтерской отчетности ООО «Лидер Красноярск», нормативно-справочные и статистические данные, справочная и учебная литература.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Концепция управления проектами;
- 2 Анализ строительной отрасли г. Красноярск и финансово-экономического состояния предприятия ООО «Лидер Красноярск»
- 3 Экономическая оценка инвестиционного проекта и разработка рекомендаций и мероприятий по его реализации

Перечень графического материала:

- тема ВКР;
- актуальность, объект, предмет исследования;
- цель и задачи исследования;
- используемые методы менеджмента;
- анализ строительного рынка;
- характеристика ООО «Лидер Красноярск»;
- описание проекта;
- результаты оценки эффективности проекта;
- анализ рисков;
- спасибо за Внимание.

Руководитель ВКР _____

И. А. Цветочкина

Задание принял к исполнению _____

Т.А. Заборцева

«___» _____ 2018 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка и управление проектом строительства кирпично-монолитного жилого дома (на примере ООО «Лидер Красноярск»)» содержит 108 страниц текстового документа, 4 приложения, 22 таблицы, 14 рисунков, 73 источника.

ЖИЛОЙ ДОМ, ПРОЕКТ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ, АНАЛИЗ, СТРОИТЕЛЬСТВО, ООО «ЛИДЕР КРАСНОЯРСК», РАБОТА, PMI, PMBoK.

Объект работы - проект строительства жилого дома г. Красноярск.

Цель работы: разработка мероприятий по управлению проектом строительства жилого дома г. Красноярск.

Задачи работы:

- 1) рассмотреть теоретические основы разработки мероприятий по управлению проектами;
- 2) описать методы управления проектами и выбрать инструментарий;
- 3) выполнить анализ отрасли исследуемого объекта;
- 4) выполнить общехозяйственный и финансово-экономический анализ предприятия;
- 5) выявить проектную инициативу, разработать концепцию и устав проекта;
- 6) провести коммерческий анализ проекта;
- 7) оценить финансовую реализуемость проекта;
- 8) оценить эффективность проекта;
- 9) оценить риска проекта;
- 10) разработать мероприятия по управлению проектом строительства.

В результате, была достигнута поставленная цель бакалаврской работы. Были выполнены все задачи. Как итог, проект строительства жилого дома рекомендуется к реализации ООО «Лидер Красноярск».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 Концепция управления проектами.....	10
1.1 Характеристика современного состояния теории управления проектами	10
1.2 Методические подходы к управлению проектами. Выбор инструментария	18
2 Анализ строительной отрасли г. Красноярск и финансово-экономического состояния предприятия ООО «Лидер Красноярск»	27
2.1 Характеристика и анализ строительной отрасли г. Красноярска	27
2.2 Общехозяйственная характеристика предприятия ООО «Лидер Красноярск»	34
2.3 Анализ финансово-экономического состояния предприятия ООО «Лидер Красноярск»	36
3 Экономическая оценка инвестиционного проекта и разработка рекомендаций и мероприятий по его реализации.....	57
3.1 Разработка проекта строительства жилого дома	57
3.1.1 Инициация и разработка концепции проекта	57
3.1.2 Жизненный цикл, участники, устав проекта.....	58
3.2 Экономическая оценка проекта	64
3.2.1 Оценка эффективности проекта	64
3.2.2 Оценка рисков проекта	70
3.3 Планирование проекта.....	71
3.3.1 Структуризация проекта.....	71
3.3.2 Разработка и расчет плана проекта	77
3.3.3 Контроль стоимости проекта	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	94
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	97
ПРИЛОЖЕНИЕ А	104

ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	107
ПРИЛОЖЕНИЕ В	111
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	112

ВВЕДЕНИЕ

Управление проектами к нашему времени оформилась как новая культура управленческой деятельности, получившая распространение во всем мире. Большинство организаций коммерческой и некоммерческой направленности перешли от традиционного управления к проектному, признавая его удобство и, главное, эффективность. Средства управления проектами широко используются во всех сферах целенаправленной и проектно-ориентированной деятельности.

Деятельность строительной отрасли актуальна по причине повышенных требований рынка к техническим и экономическим предложениям в жилищном строительстве, необходимостью соответствия объектов строительства широкому диапазону инвестиционных ресурсов, возросшим возможностям архитектурно-строительной практики, различным потребностям населения.

Что касается строительной отрасли Красноярска и Красноярского края, то можно заметить неоднозначные тенденции. Инвестиционный климат сложно назвать благоприятным, ввиду неустойчивой экономической обстановки. Было отмечено снижение спроса на жилые и нежилые площади. Заметным исключением в сформировавшихся тенденциях стало строительство дорог и отелей. На строительство данных объектов спрос высокий, чему способствует приближение Универсиады-2019.

Актуальность темы данной бакалаврской работы обусловлена динамичностью и сложностью прогнозирования рынка недвижимости, необходимостью повышения конкурентоспособности и экономической эффективности предприятия. В связи с чем, разработка, оценка проекта строительства жилого дома и выработка мероприятий по его реализации позволит повысить экономическую эффективность предприятия, создать, развить и реализовать конкурентные преимущества. Успешно реализованные проекты являются фундаментом, на котором компания строит свое будущее.

Объектом работы является проект строительства жилого дома на Пашенном в г. Красноярск. Предметом – совокупность принципов, методов и мероприятий по управлению проектом.

Цель бакалаврской работы - разработка мероприятий по управлению проектом строительства жилого дома г. Красноярск. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретические основы разработки мероприятий по управлению проектами;
- 2) описать методы управления проектами и выбрать инструментарий;
- 3) выполнить анализ отрасли исследуемого объекта;
- 4) выполнить общехозяйственный и финансово-экономический анализ предприятия;
- 5) выявить проектную инициативу, разработать концепцию и устав проекта;
- 6) провести коммерческий анализ проекта;
- 7) оценить финансовую реализуемость проекта;
- 8) оценить эффективность проекта;
- 9) оценить риска проекта;
- 10) разработать мероприятия по управлению проектом строительства.

Основной методикой проведения исследования в части разработки и управления проектом будет являться стандарт Project Management Institute (PMI). Руководство к своду знаний по управлению проектами A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) представляет собой совокупность профессиональных знаний по управлению проектами, признанных в качестве стандарта.

При исследовании будут использованы такие методы как анализ документов, методы проектного анализа и методы управления проектами.

1 Концепция управления проектами

1.1 Характеристика современного состояния теории управления проектами

Для успешного существования и конкурентирования на рынке организации должны постоянно развиваться, согласовывать свою деятельность в соответствии с условиями рынка. Менеджер, исходя из этого, должен постоянно следить за информацией о рынке и, опираясь на нее, принимать решения, которые помогут избежать основных управленческих проблем: как спланировать работы во времени и успеть к определенному сроку, какие потребуются ресурсы, сколько ресурсов и когда именно, сколько это будет стоить и когда платить. Ответить на эти вопросы руководителю способно помочь проектное управление [1,2,3].

С распространением рыночной экономики и глобализацией рынка менеджерам понадобились новые подходы к организации управления. Массовый рост масштабов проектов, изменение критериев их эффективности потребовали не просто повышения уровня специализации управленческой деятельности, но и разработки новых методов планирования, контроля сроков исполнения и организации взаимодействия участников проекта [4].

Основой нового подхода к объекту управления является концепция управления проектом, которая в настоящее время стала признанной во всех развитых странах методологией осуществления инвестиционной деятельности [5].

Поскольку понятие проекта, прежде всего, связывается с целенаправленными изменениями больших систем, самое общее определение понятия «управление проектам» (УП) - это «управление изменениями» [6].

Управление проектами – это искусство и наука координирования людей, оборудования, материалов, финансовых средств и графиков для

выполнения определенного проекта в заданное время, в пределах бюджета и к удовлетворению заказчика (потребителя) [7].

Управление проектами позволяет [8]:

- 1) определить цели проекта и провести его обоснование;
- 2) выявить структуру проекта, цели, основные этапы работы и т.п.;
- 3) определить необходимые источники финансирования;
- 4) подобрать исполнителей через процедуру торгов и конкурсов;
- 5) подготовить и заключить контракты;
- 6) определить сроки выполнения проекта;
- 7) составить график его реализации;
- 8) рассчитать ресурсы;
- 9) провести калькуляцию и анализ затрат;
- 10) планировать и учитывать риски;
- 11) организовать реализацию проекта;
- 12) подобрать команду;
- 13) обеспечить контроль за ходом выполнения проекта.

Концепцию УП можно рассматривать в различных аспектах [9,10]:

- 1) функциональном (по функциям управления);
- 2) динамическом (с точки зрения развития фаз и этапов жизненного цикла проекта);
- 3) по типам УП и областям его приложений.

Первый подход наиболее универсальный, т.к. позволяет выделить общие функции управления проектами. Второй подход позволяет определить конкретное содержание этих функций на каждом из этапов осуществления проекта. Третий подход позволяет выявить особенности управления различными типами и видами проектов и, возможно, на этой основе выделить различные типы УП, например, в технической, организационной,

социально-экономической сфере и др. Очевидно, что в каждой из этих сфер требуется применение различных подходов, методов и средств [11].

Становление рыночных отношений в российской экономике привело к появлению новых самостоятельных направлений в отечественном менеджменте, которые возникли в результате критического переосмысления передовой зарубежной управленческой теории и практики, выработки оригинальных управленческих подходов, методов и средств [6].

Понять суть проектного менеджмента проще всего при сравнении его с традиционным менеджментом. В таблице 1 отражены основные функции традиционного и проектного менеджмента [12].

Таблица 1 - Основные функции традиционного и проектного менеджмента

Традиционный менеджмент	Проектный менеджмент
Ответственность за поддержание технического положения	Ответственность за возникающие изменения. Преобладание инновационной деятельности
Полномочия определены организационной структурой, которая достаточно стабильна	Неопределенность полномочий. Организационные структуры создаются и действуют в рамках проектного цикла
Устойчивый круг задач	Постоянно изменяющийся круг задач
Основная задача – оптимизация	Основная задача – разрешение конфликтов
Успех определяется достижением промежуточных функциональных результатов	Успех определяется достижением установленных конечных целей
	Ограниченное время

Классическое определение традиционного менеджмента основано на разделении процесса управления по функциям [13,14,15]. Традиционный менеджмент исходит из представления процесса управления в виде выполнения менеджерами ряда функций, включающих планирование, организацию, координацию, активизацию и контроль [16].

С течением развития менеджмента управления проектами, было разработано много инструментов и методик в помощь руководителям проектов. Так, например, для контроля времени используют календарные

графики работ, и чтобы управлять деньгами эффективнее, пользуются методами формирования финансового плана проекта. Для управления материальными и человеческими ресурсами используется, например, диаграммы загрузки ресурсов или матрица ответственности. Нельзя терять бдительность при контроле результатов проекта, ведь зачастую задания часто трудно и формулировать, и контролировать [4, 16, 17]. Поэтому здесь необходимо прибегнуть к методам управления качеством работ.

На сегодняшний день многие организации и компании привыкли работать с традиционным менеджментом, в то время как при таком менеджменте очень трудно набрать качественную проектную команду из сотрудников, работающих изо дня в день в традиционной обстановке. И тогда выходом становится привлечение внешних участников и руководителей проекта [7,18].

Управление проектами было и остается тем неотъемлемым звеном деятельности компании, которое позволяет правильно планировать и достигать определенных результатов в любом задуманном проекте, при этом происходит экономия и грамотное использование денежных, временных и людских ресурсов [18]. Качество конечного продукта в процессе управления проектами ни в коем случае не страдает, а кое-где – даже улучшается. Если сегодня знания о проектном управлении нужны многим специалистам, работающим в компании, то раньше эта прерогатива была лишь прерогативой крупных управленцев по управлению проектами, управленцев высшего звена. Используя основные методики и принципиальные особенности управления проектами, можно без особого труда достичь преимуществ перед конкурентами в бизнесе, и добиться высоких результатов в труде [19,20,21]. Управление проектами – это один из «китов» успешной деятельности любой компании, именно поэтому многие, обучая своих сотрудников, берут курс на длительные программы обучения управлению [11].

Отличие проекта от производственной системы заключается в том, что проект является однократной, не циклической деятельностью [22,23]. Серийный же выпуск продукции не имеет заранее определенного конца во времени и зависит лишь от наличия и величины спроса. Когда исчезает спрос, производственный цикл кончается [22,24]. Производственные циклы в чистом виде не являются проектами. Но в последнее время проектный подход все чаще применяется и к процессам, ориентированным на непрерывное производство [22,25]. Например, проекты увеличения производства до указанного уровня в течение определенного периода, исходя из заданного бюджета, или выполнение определенных заказов, имеющих договорные сроки поставки.

Проект как система деятельности существует ровно столько времени, сколько его требуется для получения конечного результата. Концепция проекта, однако, не противоречит концепции фирмы или предприятия и вполне совместима с ней. Напротив, проект часто становится основной формой деятельности фирмы [16].

Существует ряд определений термина «проект», каждое из которых имеет право на существование, в зависимости от конкретной задачи, стоящей перед специалистом [7,13]. Приведем некоторые из них.

В самом общем виде проект - это что-либо, что задумывается или планируется [26,27], например, большое предприятие.

Проект - некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения. Проект включает в себя замысел (проблему), средства его реализации (решения проблемы) и получаемые в процессе реализации результаты [28].

Проект - это всесторонний план, полноценная модель действий. Проект необходимо разработать и реализовать, что и составляет укрупненное содержание управления проектом [4].

Проект - это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов [26,29]. Временный характер проекта означает, что у любого проекта есть определенное начало и завершение. Завершение наступает, когда достигнуты цели проекта; или признано, что цели проекта не будут или не могут быть достигнуты; или исчезла необходимость в проекте. «Временный» не обязательно предполагает краткую длительность проекта. «Временный», как правило, не относится к создаваемому в ходе проекта продукту, услуге или результату [13,25]. Большинство проектов предпринимается для достижения устойчивого, длительного результата. Проекты также могут приводить к воздействиям на социальную, экономическую и экологическую среду, превышающим длительность самого проекта [30].

Каждый проект приводит к созданию уникального продукта, услуги или результата. Несмотря на то, что в результатах проекта могут присутствовать повторяющиеся элементы, их наличие не нарушает принципиальной уникальности работ по проекту [4,12,31]. Например, офисные здания могут строиться из одинаковых материалов или одной и той же командой, но их местоположение может быть уникальным и отличаться архитектурой, обстоятельствами, подрядчиками и т. д.

В результате проекта может получиться [32,33]:

- 1) продукт, представляющий собой элемент другого изделия или конечное изделие;
- 2) способность предоставлять услуги (например, бизнес-функции, поддерживающие производство или дистрибуцию);
- 3) результаты, такие как последствия или документы (например, исследовательский проект производит данные, которые можно использовать для определения наличия тенденции или пользы какого-либо нового процесса для общества).

Современное управление проектом - это особый вид управления, который, так или иначе, может применяться к управлению любыми объектами, а не только объектами, имеющими явные характеристики проекта [4]. Это подтверждается результатами практического использования проектного управления в самых разнообразных областях современного российского менеджмента [4,34].

В управление проектами, как правило, входит [33]:

- 1) определение требований;
- 2) удовлетворение различных потребностей, решение проблем и удовлетворение ожиданий различных заинтересованных сторон проекта в ходе планирования и выполнения проекта;
- 3) уравнивание конкурирующих ограничений проекта, среди прочих:
 - a) содержание;
 - b) качество;
 - c) расписание;
 - d) бюджет;
 - e) ресурсы;
 - f) риски.

Методы управления проектами позволяют эффективно управлять временными, затратными, качественными параметрами будущей продукции. Соответственно, наиболее оправдано применение новой дисциплины в проектах, обладающих соответствующими ограничениями [35,36].

Методы и средства управления проектами позволяют [6,33,37-40]:

- 1) разработать и обосновать концепцию проекта;
- 2) оценить эффективность проекта с учетом факторов риска и неопределенности;

- 3) выполнить технико-экономическое обоснование проекта и разработать бизнес-план проекта;
- 4) осуществить системное планирование проекта на всех фазах его жизненного цикла;
- 5) оценить инвестиционные качества отдельных финансовых инструментов и отобрать наиболее эффективные из них;
- 6) разработать смету и бюджет проекта, соответствующие заданным ограничениям;
- 7) подобрать исполнителей проекта через процедуру конкурсов (торгов);
- 8) подготовить и заключить контракты на поставку;
- 9) организовать оптимальную процедуру закупок и поставок;
- 10) организовать реализацию проекта, в том числе подобрать так называемую «команду» проекта;
- 11) обеспечить эффективный контроль и регулирование, а также управление изменениями, неизбежными в ходе реализации проекта, на основе современных информационных технологий;
- 12) организовать эффективное завершение проекта;
- 13) организовать системное управление качеством продукции проекта;
- 14) в полной мере учесть так называемый «человеческий фактор», оказывающий нередко решающее воздействие на эффективность проекта в целом [28].

Методы управления проектами позволяют эффективно управлять временными, затратными и качественными параметрами будущей продукции.

1.2 Методические подходы к управлению проектами. Выбор инструментария

Совокупность формальных, логических, организационных методов и технических приемов управления проектами, затрагивающих обширные области знаний и дисциплин по выработке и принятию решений, образуют ядро технологии и организации управления проектами, и именно за их счет их применения во многом обеспечивается эффективная реализация проектов.

Методы управления проектами позволяют [33,37,41,42]:

- 1) определить цели проекта и провести его обоснование, его жизнеспособность;
- 2) выявить структуру проекта (подцели, задачи, работы, которые предстоит выполнить);
- 3) определить необходимые объемы и источники финансирования;
- 4) подобрать исполнителей – в частности, через процедуры торгов и конкурсов;
- 5) подготовить и заключить контракты;
- 6) определить сроки реализации проекта, составить график его выполнения, рассчитать необходимые ресурсы;
- 7) рассчитать смету и бюджет проекта;
- 8) планировать и учитывать риски;
- 9) обеспечить контроль за ходом реализации проекта.

Различные методы и техника управления проектами применяются на разных фазах и этапах жизненного цикла и для разных типов и видов проектов. Перечислим основные методы и технические приемы, используемые в УП, в порядке развития основных фаз жизненного цикла [6,16,33,40].

- 1) Разработка концепции проекта:
 - методы определения целей проекта;

- методы описания и анализа целей: морфологические деревья, дерево целей, методы маркетинга, социологические методы, экспертные системы;

- методы концептуального проектирования: формализованное описание предметной области, начальных условий и ограничений, выбор критериев, поиск решений, анализ альтернатив;

- методы предпроектного анализа.

2) Разработка проекта:

- методы структурной декомпозиции;

- методы построения композиционных структурных моделей;

- методы решения задач на структурных моделях;

- методы моделирования процессов осуществления проектов;

- методы построения систем моделей (в т.ч. иерархических) с заданными свойствами;

- имитационное моделирование;

- методы календарного планирования: временной, стоимостной, ресурсный анализ, планирование ресурсов и затрат;

- методы функционально-стоимостного анализа, учет риска, надежности и др.;

- методы управления качеством;

- методы управления риском;

- методы проектного анализа на стадии разработки.

3) Реализация проекта:

- методы оперативного планирования работ, времени, ресурсов, стоимости;

- методы мониторинга проекта: учет, контроль, анализ хода работ и динамики показателей;

- актуализация планов, прогноз развития проекта и регулирование;

- методы контроля затрат;

- методы управления запасами;

- методы управления изменениями;
- методы проектного анализа на стадии реализации проекта.

4) Завершение проекта:

- методы анализа эффективности проекта;
- методы разработки исполнительных графиков и анализа данных о запланированном и фактическом ходе выполнения проектов.

В качестве основной методики проведения исследования в части разработки и управления проектом выбран стандарт PMI. Руководство к своду знаний по управлению PMBOK представляет собой совокупность профессиональных знаний по управлению проектами, признанных в качестве стандарта. Стандарт - это официальный документ, в котором описываются установленные нормы, методы, процессы и практики. Как и в других профессиональных областях, свод знаний опирается на передовой опыт специалистов-практиков в управлении проектами, которые внесли вклад в разработку данного стандарта [29].

Стандарт PMI доказал свою состоятельность годами, он позволяет качественно проработать и исполнить основные функции менеджмента - планирование, организация, мотивация и контроль [23,24,43].

Стандарт PMI предполагает 9 областей управления проектом [28,44]:

1) Управление интеграцией описывает необходимые мероприятия, обеспечивающие координацию различных элементов проекта, и включает: разработку плана проекта, исполнение плана проекта и общее управление изменениями и закрытие проекта;

2) Управление содержанием проекта описывает действия, необходимые для четкого определения, что именно должно быть сделано в ходе выполнения проекта, а что выходит за рамки проекта;

3) Управление сроками проекта определяет мероприятия, обеспечивающие выполнение проекта в установленные сроки, и включает:

определение состава операций и их взаимосвязей, оценку длительности операций, составление расписания и управление им;

4) Управление стоимостью проекта описывает процессы, необходимые для соблюдения утвержденного бюджета проекта;

5) Управление качеством проекта регламентирует содержание мероприятий, направленных на удовлетворение целей проекта;

6) Управление человеческими ресурсами проекта описывает необходимые процессы для более эффективного использования людей, задействованных в проекте;

7) Управление взаимодействием в проекте определяет мероприятия, обеспечивающие своевременное и достоверное составление, сбор, распределение, хранение и использование информации;

8) Управление рисками проекта описывает процессы идентификации, анализа и реагирования на риски, возникающие в ходе реализации проекта;

9) Управление контрактами проекта описывает действия по управлению процессом получения необходимых для проекта товаров и услуг со стороны внешних по отношению к проекту организаций и лиц.

Каждая область знания включает в себя отдельные процессы, выполняемые менеджером при реализации проекта на том или ином этапе. Процессно-ориентированный подход в управлении проектами, используемый в стандарте, предполагает четкое, формальное описание входных документов и данных, необходимых менеджеру для реализации процесса, методов и средств, которые он может использовать при его реализации и перечня выходных документов процесса [45].

Разделение по группам процессов управления проектами и областям знаний представлено в таблице 2 [33].

Таблица 2 - Разделение по группам процессов управления проектами и областям знаний

Области знаний	Группы процессов управления проектами				
	группа процессов инициации	группа процессов планирования	группа процессов исполнения	группа процессов мониторинга и управления	группа процессов завершения
Управление интеграцией	Разработка устава проекта	Разработка плана управления проектом	Руководство и управление исполнением проекта	Мониторинг и управление работами проекта Осуществление общего управления изменениями	Завершение проекта или фазы
Управление содержанием		Сбор требований Определение содержания Создание ИСР		Подтверждение содержания Управление содержанием	
Управление стоимостью		Оценка стоимости Определение бюджета		Управление стоимостью	
Управление качеством		Планирование качества	Обеспечение качества	Контроль качества	
Управление человеческими ресурсами		Разработка плана управления человеческими ресурсами	Набор команды проекта Развитие команды проекта Управление командой проекта		
Области знаний	Группы процессов управления проектами	Области знаний	Группы процессов управления проектами	Области знаний	Группы процессов управления проектами
Управление коммуникациями	Определение заинтересованных сторон	Планирование коммуникаций	Распределение информации Управление ожиданиями заинтересованных сторон	Подготовка отчетов об исполнении	
Управление рисками		Планирование управления рисками Идентификация рисков Качественный и количественный анализ рисков Планирование реагирования на риски		Мониторинг и управление рисками	
Управление закупками проектами		Планирование закупок	Осуществление закупок	Управление закупочной деятельностью	Закрытие закупок

Далее рассмотрим инструментарий управления проектами, предлагаемый стандартом PMI.

Инициация и разработка концепции проекта заключаются в формальном признании необходимости выполнения проекта, а для проекта, находящегося в процессе исполнения, - необходимости выполнения следующей фазы [8].

Каждый проект имеет свой жизненный цикл - промежуток времени между моментом появления, зарождения проекта и его ликвидации, завершения. Укрупненно жизненный цикл проекта можно разделить на три основных этапа: преинвестиционный; инвестиционный и эксплуатационный [12].

Ограниченность инвестиционных ресурсов вызывает необходимость их эффективного использования [6].

Эффективность инвестиционного проекта - это категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам его участников [6,21].

В связи с этим необходимо оценивать эффективность проекта в целом, а также эффективность участия в проекте каждого из его участников.

Эффективность проекта в целом оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поисков источников финансирования [42]. Она включает [46]:

- 1) социально-экономическую эффективность проекта;
- 2) коммерческую эффективность проекта.

Эффективность участия в проекте определяется с целью проверки реализуемости проекта и заинтересованности в нем всех его участников.

Эффективность проекта в целом оценивается для презентации проекта и определения в связи с этим привлекательности проекта для потенциальных инвесторов [37].

Общественная эффективность характеризует социально-экономические последствия осуществления проекта для общества в целом, т.е. она

учитывает не только непосредственные результаты и затраты проекта, но и «внешние» по отношению к проекту затраты и результаты в смежных секторах экономики, экономические, социальные и иные внеэкономические эффекты [37, 47].

Коммерческая эффективность проекта характеризует экономические последствия его осуществления для инициатора, исходя из весьма условного предположения, что он производит все необходимые для реализации проекта затраты и пользуется всеми его результатами. Коммерческую эффективность иногда трактуют как эффективность проекта в целом. Считается, что коммерческая эффективность характеризует с экономической точки зрения технические, технологические и организационные проектные решения [48].

Наиболее значимым является определение эффективности участия в проекте. Ее определяют с целью проверки реализуемости инвестиционного проекта и заинтересованности в нем всех его участников. Эффективность участия оценивают, прежде всего, для предприятия проектостроителя (или потенциальных акционеров). Этот вид эффективности называют также эффективностью для собственного (акционерного) капитала по проекту [37].

В качестве основных показателей эффективности инвестиционного проекта используют [6, 28, 33]:

- 1) чистый дисконтированный доход;
- 2) внутренняя норма доходности;
- 3) потребность в дополнительном финансировании (другие названия - ПФ, стоимость проекта, капитал риска);
- 4) индексы доходности затрат и инвестиций;
- 5) срок окупаемости;
- 6) группа показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия - участника проекта.

Условия финансовой реализуемости и показатели эффективности рассчитываются на основании денежного потока, конкретные составляющие которого зависят от оцениваемого вида эффективности [21, 28].

Для эффективного управления проектом система должна быть хорошо структурирована. Структура призвана определить продукцию, которую необходимо разработать или произвести, и связывает элементы работы, которые предстоит выполнить [49].

Методы структуризации проекта принципиально сводятся к двум [33]:

1) «Сверху-вниз» (дедуктивный метод) - определяются общие задачи, на основе которых далее осуществляется детализация уровней проекта.

2) «Снизу-вверх» (индуктивный метод) - определяются частные задачи, а затем происходит обобщение.

Для структуризации используется ряд следующих моделей: дерево целей; дерево решений; дерево работ; организационная структура исполнителей; матрица ответственности и пр. [50].

Сетевые модели являются воплощением плана действий проекта в рабочее расписание. Они служат фундаментальной основой мониторинга и контроля работ проекта [21,50].

Сетевая диаграмма (сеть, граф сети) - графическое отображение работ проекта и зависимостей между ними. Процесс разработки сетевой модели включает [40,43,50]:

- 1) определение списка работ проекта;
- 2) оценку параметров работ;
- 3) определение зависимостей между работами.

Анализируя вышесказанное, можно сделать вывод, что на современном этапе традиционный менеджмент не справляется с усложнением деятельности, с увеличением ее уникальности и постоянными ограничениями ресурсов. В связи с этим переход к проектному управлению является

наиболее оптимальным вариантом для разработки и реализации проектов. Наиболее подходящим для разработки и управления проектом строительства жилого дома в г. Красноярске, является стандарт PMBOK, разработанный Американским Институтом Управления Проектами.

Применяя инструментарий управления проектами по методологии PMI, такой как, инициация и разработка концепции проекта, оценка экономической эффективности, планирование проекта, включающее структуризацию, разработку и расчет сетевой модели, позволит решить поставленные цели и задачи при разработке и управлении проектом строительства жилого дома.

2 Анализ строительной отрасли г. Красноярск и финансово-экономического состояния предприятия ООО «Лидер Красноярск»

2.1 Характеристика и анализ строительной отрасли г. Красноярска

Красноярск – город-миллионник с апреля 2012 г. Является одним из крупнейших торговых центров Сибири. Красноярск - узловой железнодорожный, речной и авиационный центр Сибири. Красноярск - самый крупный город в Восточной Сибири, а промышленность всегда требовала готовности встречать иностранных партнеров, знатных гостей и знаменитостей, потому и инфраструктуре в городе всегда придавалось большое значение [54].

Среди отраслей индустриального комплекса Красноярского края строительство занимает одно из ведущих мест.

Место отрасли в экономике и ее роль в общественном производстве определяются воздействием конечных результатов ее функционирования на экономическое и социальное развитие региона. Объемы производства, технический уровень и эффективность капитального строительства определяют эффективность других отраслей и всей экономики в целом. Основную роль в расширении производства играет капитальное строительство. Выполнение запланированных объемов строительно-монтажных работ, ввод в действие производственных мощностей и объектов в ходе реконструкции, технического перевооружения, нового строительства, расширение действующих предприятий с целью повышения технического уровня производства и его эффективности являются непосредственными задачами строительства. Строительство осуществляет расширенное воспроизводство основных фондов, обеспечивая тем самым общее экономическое развитие страны и региона, в частности. Кроме того, действующие производства требуют постоянных текущих, средних и капитальных ремонтов, выполняемых строительными организациями [55].

Относительно большую долю в объеме производства работ и услуг занимают проектно-изыскательские работы, что можно отнести к позитивным факторам развития отрасли.

Структура экономики региона, по определению, предполагает сосуществование предприятий различных размеров (малых, средних, крупных), образующих соответствующую размерную группу. Малые строительные организации имеют гибкую структуру, что позволяет им легко вписываться в рыночную экономику. Все они выполняют работы на договорной основе для различных государственных или частных организаций, или физических лиц, а также выступают в качестве субподрядчиков к крупным строительным предприятиям, управляющим инвестиционными проектами.

В реальном секторе экономики Красноярского края строительство занимает пятое место, после промышленности (металлургия, энергетика, лесная промышленность) и сельского хозяйства. Строительный комплекс Красноярского края включает около 4,5 тысяч организаций с численностью занятых около 36,6 тыс. чел., из них только около 10% - крупные и средние, а остальные – малые строительные организации. Функционирование большого числа малых организаций в строительной сфере Красноярского края, безусловно, обеспечивает повышенную мобильность и гибкость рынка подрядных строительных работ [56].

Проанализировав данные Красстата об объеме работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство» в Красноярском крае, можно понять, что количество работ выросло, по сравнению с 2014 г. На 2014 г. пришелся пик экономического кризиса, многие строительные организации заморозили свои проекты, отложили их сдачу.

В таблице 3 отражен объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство» в Красноярском крае [57].

Таблица 3 - Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство» в Красноярском крае, млрд. руб.

Объем работ	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Всего	47,3	65,0	78,6	87,3	107,5	133,6	135,5	133,5	185,7	201,7	176,3
В процентах к предыдущему году	124,9	109,4	114,6	105,5	106,6	113,8	99,5	93,7	103,0	103,7	86,8

В пик кризиса, когда произошел резкий скачек роста стоимости валюты, население в страхе потерять свои сбережения бросились вкладывать их в недвижимость. Наибольшим спросом пользовались небольшие, 26-30 м², квартиры-студии, приобретались они в основном по договору долевого участия. А после, в 2015 г., когда ситуация более-менее стабилизировалась рынок недвижимости «замер». Те, кто купил квартиры в 2014 г., желают продать их более выгодно и поэтому не торопятся: ждут, пока вырастут цены. Инвесторы не торопятся вкладываться в новые проекты, выжидая более удачных условий. Увидеть результаты этих процессов можно на рисунке 1 [58].

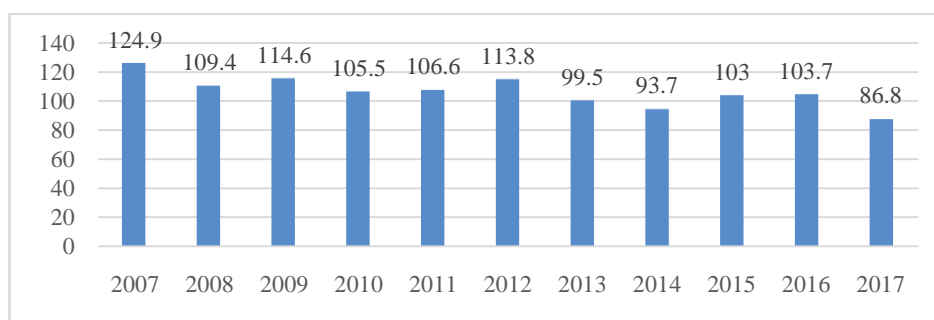


Рисунок 1 - Темп роста (снижения) ввода в действие жилых домов по Красноярскому краю (в процентах к предыдущему году)

Впрочем, нельзя сказать, что сделок совсем не происходит. Небольшой спрос имеется, но за клиентов идет серьезная конкуренция. Некоторые, считающие, что стоимость квартир достигла дна, стараются купить

квартиры, чтобы в дальнейшем выгодно продать. Однако эксперты говорят о том, что ценовое дно еще не достигнуто.

В борьбе за клиентов конкурирующие фирмы готовят различные выгодные предложения. Что дает покупателям определенные преимущества. Некоторые предлагают скидки в 10%, некоторые – бесплатную грузоперевозку мебели при переезде и т.п. В итоге, стоимость квартир становится очень близкой к себестоимости. Средняя фактическая стоимость строительства одного квадратного метра строящихся жилых домов за ряд лет указана в таблице 4 [57].

Таблица 4 - Средняя фактическая стоимость строительства одного квадратного метра общей площади отдельно стоящих жилых домов

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Всего:	20720	26622	30312	31877	33320	34354	36439	39447	39258	40890	41459
В том числе: В городах и поселках городского типа	20644	26662	30324	31844	33371	34557	36649	39542	39531	41131	41773
В сельской местности	22666	25886	30111	32391	32420	31182	33823	38508	36834	38857	38950

Более наглядно представлено на рисунке 2.

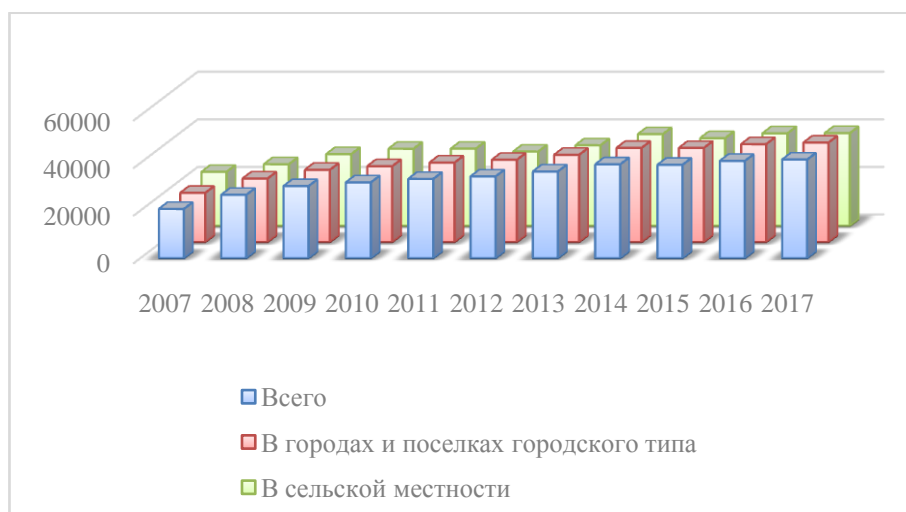


Рисунок 2 - Средняя фактическая стоимость строительства одного квадратного метра

Общеизвестно, что к жилой площади у населения интерес никогда не пропадает. Даже после покупки квартиры лет через 5 у людей появляется желание приобрести новую квартиру, расширить площадь, переехать в более удобное по месторасположению места. Поэтому большую популярность приобрели обмены квартир. Застройщики предлагают купить у них квартиру, оставив свою старую в качестве части оплаты.

Данные действия населения оцениваются экспертами, как «правильные», т.к. квартиры вторичного рынка оцениваются как постоянно дешевеющие, в то время как квартиры в новостройках постоянно увеличиваются в цене [59].

Состояние цен на рынке жилой недвижимости отражено на рисунке 3 [59].

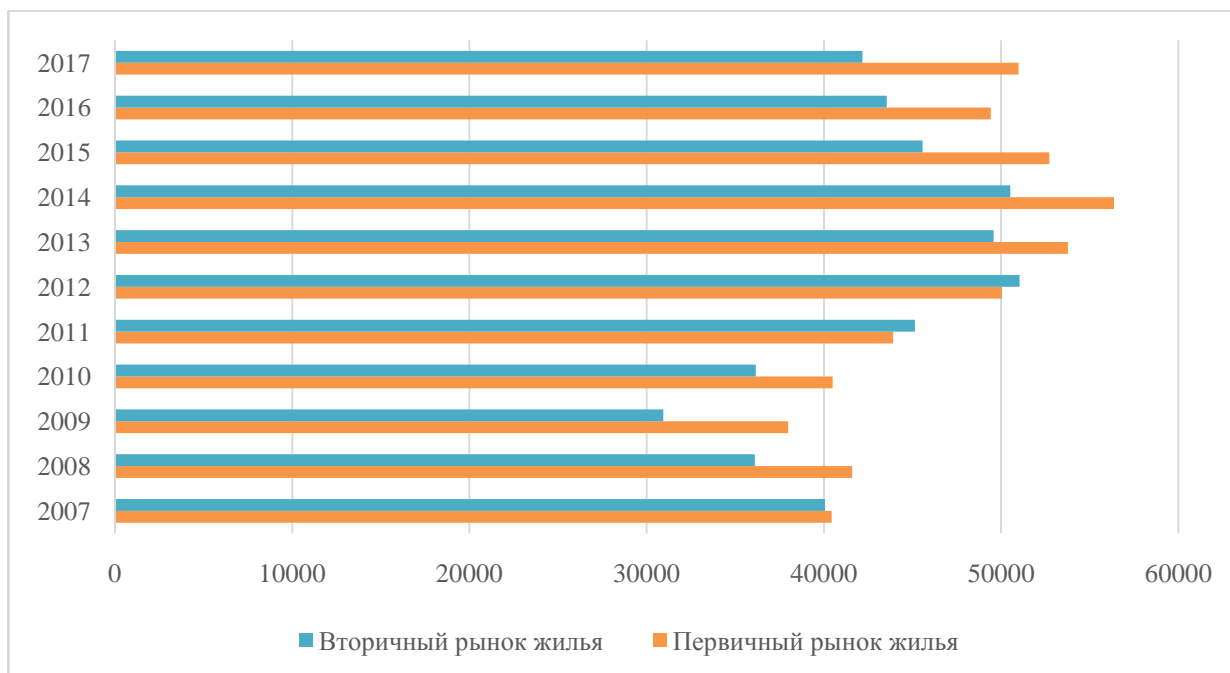


Рисунок 3 - Средняя цена 1 кв.м. общей площади квартир на рынке жилья, руб., Красноярский край

Менее всего кризис доставил неудобства застройщикам, имеющим хорошую репутацию. Население доверяет хорошо себя зарекомендовавшим компаниям, и готово совершать сделки даже в кризисные моменты [60].

Логично предположить, что дальнейшая динамика цен будет зависеть от спроса и предложения. И возможны самые разные варианты развития. Но компании, уверенные в себе, продолжают выводить на реализацию строительные проекты [61].

Эксперты полагают, что при сложившейся ситуации, если в ближайшие пару лет экономика не станет более стабильной и ситуация не изменится в лучшую сторону, застройщикам стоит готовиться к снижению цен на 10-15%. Поскольку реальный денежный доход населения (доходы за вычетом обязательных платежей, скорректированные на индекс потребительских цен) снижается [62].

Что касается государственной и краевой политики, в рамках нового направления в жилищной политике в 2015 г. велась работа по программе «Жильё для российской семьи». За год было введено более 88 тысяч квадратных метров жилья взамен ветхого и аварийного, что позволило расселить почти 5 тысяч человек по всему краю. Люди разъехались из 212 аварийных домов. Но по состоянию на 1 января 2017 г. в эксплуатацию введено 0,8 млн кв. метров жилья экономического класса, или 3,3% объема, предусмотренного Госпрограммой. При этом сама программа сформирована только на 77,6%», – констатировали аудиторы и отметили, что количество семей, которые приобрели жилье экономического класса, составило 26,3 тысячи, или 5,7%. В итоге – в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 31 марта 2017 г. Программа «Жилье для российской семьи» из Госпрограммы исключена [63].

Следует отметить, что потребность населения в жилье в Красноярском крае значительно ниже, чем по России в целом.



Рисунок 4 - Введено в действие общей площади жилых домов на 1000 человек населения

Видно, что в сельской местности за последние 10 лет введено в действие жилых домов больше, чем в городах и поселках городского типа. В городах снижение пошло с 2015 года, когда в сельской местности уже с 2016 года, при этом в 2017 году снова увеличивается.

Подводя итог, можно выделить 3 основных проблемы строительной отрасли в городе Красноярск.

Актуальная проблема жилищно-строительного комплекса – финансовая недостаточность предприятий, в связи с чем, производственная деятельность осуществляется за счет использования заемных средств.

Ввиду ухудшения экономического климата страны снизился спрос на жилье. Вследствие, за клиентов идет серьезная конкуренция. В борьбе за них конкурирующие фирмы готовят различные выгодные для покупателя предложения.

Большого резерва земельных участков для нового строительства в Красноярске нет. Перед строительством требуется серьезная подготовка оставшихся участков строительства.

Все вышеперечисленное приводит к росту себестоимости строительства, рисков предприятия и задач, решаемых менеджером. Однако спрос на жилую и нежилую площадь есть, и компании, имеющие хорошую репутацию среди населения, могут рассчитывать на успешную продажу объектов строительства.

2.2 Общехозяйственная характеристика предприятия ООО «Лидер Красноярск»

ООО «Лидер Красноярск» существует на рынке с 10 марта 2010 г.

Сфера деятельности достаточно широка:

- 1) Работы с башенными кранами: любой ремонт, монтаж/демонтаж, покупка/продажа, подготовка необходимой документации в Ростехнадзоре и т.д.
- 2) Сантехнические и ремонтные работы помещений, зданий, офисов, квартир с нуля.

Значительный потенциал ООО «Лидер Красноярск» составляет собственная производственная база.

За время работы зарекомендовали себя как достаточно серьёзная организация, подходящая ко всем работам с высокой степенью ответственности.

Все специалисты высококвалифицированные и опытные, каждый знает своё дело, что позволяет качественно выполнять свою работу и укладываться в сроки.

Кроме того, специалисты помогут подготовить все необходимые документы, допуски от Ростехнадзора, пройти экспертизу промышленной безопасности. Клиентами являются такие организации как:

- 1) Сбербанк РФ;

- 2) ЗАО «Фирма «Кульбытстрой»;
- 3) ООО «ЭкономЖилСтрой»;
- 4) ООО «PCY-4» (ремонтно-строительное управление);
- 5) ООО «КСМУ №5» (Красноярское строительно-монтажное управление);
- 6) ООО «СТРОЙТОРГСЕРВИС»;
- 7) частные лица.

С момента своего выхода на рынок компания стала создавать и расширять собственную производственно-техническую базу. В активе ООО «Лидер Красноярск» объекты не только в Красноярском крае, но и за его пределами.

В г. Красноярске компания большую часть своих проектов возводит на правом берегу – в Кировском и Свердловском районах.

Общество является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели получение прибыли.

Задачи предприятия:

- 1) производство и реализация продукции высокого качества, соответствующей мировым стандартам и максимально отвечающей потребностям клиентов по качеству, цене и другим параметрам;
- 2) создание и развитие высокотехнологичной производственной базы на основе новейших технических достижений;
- 3) применения качественных, эффективных материалов и новых технологий в строительстве (развитие собственного ресурсообеспечения);
- 4) ведение бизнеса с высокой степенью социальной ответственности;
- 5) внедрения системы ценообразования, на разных этапах строительства объектов, понятные Заказчикам;

б) создание (поддержание) положительной репутации компании.

Руководство: Генеральный директор – Юнг Ольга Васильевна.
Местоположение: 660025, Россия, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Красноярский рабочий, 91.

2.3 Анализ финансово-экономического состояния предприятия ООО «Лидер Красноярск»

Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия является одним из наиболее действенных методов управления, элементом обоснования руководящих решений. В условиях становления рыночной экономики он имеет целью обеспечить устойчивое развитие доходного, конкурентоспособного производства и включает различные направления - экономические, производственные, финансовые и предполагает всестороннее изучение технического уровня производства, качества продукции, обеспеченности производства материалами, трудовыми и финансовыми ресурсами.

Чтобы выжить в условиях рыночной экономики и не допустить банкротства предприятия, нужно знать, как управлять финансами, какой должна быть структура капитала по составу и источникам образования [42].

Бухгалтерский баланс – основной источник информации для финансового анализа, определения устойчивости финансового положения предприятия и возможности его бесперебойной работы.

В таблице 5 приведен сравнительный аналитический баланс предприятия за 2017 г. (исходный баланс предприятия представлен в приложении А).

Активы предприятия на конец года составили 4,7 млрд. руб. Они сократились почти на 250 млн. руб. или на 35,28%.

Изменение структуры активов представлено на рисунке 5.

В структуре активов на конец года наибольшую долю (45,9% или 2,036 млрд. руб.) составляют основные средства. Также, значительную долю занимают запасы – 22,44% (почти 1 млрд. руб.).

Выросло в разы НДС по приобретённым ценностям, их удельный прирост составил 8076. В 15 раз выросли прочие оборотные активы (на конец периода они составили 34,6 млн. руб.).

Почти на 500 млн. руб. сократилась дебиторская задолженность, которая составила 643,6 млн. руб. на конец отчетного периода.

В полтора раза выросло кол-во денежных средств.

Структура пассивов заметно изменилась, что отражено на рисунке 6.

«Краткосрочные обязательства» так и остался наибольшей статьёй пассива, его роль выросла на 11% и составила 96,7% на конец отчетного периода. Данный показатель так высок из-за статьи «кредиторская задолженность» равной 2,77 млрд. руб.

Прочие долгосрочные обязательства были погашены.

Был взят краткосрочный кредит в размере 1,6 млн. руб.

Более чем вдвое выросли доходы будущих периодов.

Таблица 5 – Анализ актива (Анализ в тыс. руб.)

АКТИВ	Абсолютные величины		Удельные веса		Изменение за период			
	На начало периода	На конец периода	На начало периода	На конец периода	Абсолютное по статье	Уд. весов	Темп прироста, %	Удельный прирост, %
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Нематериальные активы								
Основные средства	2234238	2036280	47,66%	45,87%	-197958	-1,79%	-8,86%	-3,77%
Доходные вложения в материальные ценности								
Долгосрочные финансовые вложения	2440	2435	0,05%	0,05%	-5	0,00%	-0,20%	5,37%
Отложенные налоговые активы	12370	12428	0,26%	0,28%	58	0,02%	0,47%	6,08%
Прочие внеоборотные активы								
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ I	2249047	2051143	47,98%	46,20%	-197904	-1,78%	-8,80%	-3,70%
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Запасы	1032099	996284	22,02%	22,44%	-35815	0,42%	-3,47%	1,93%
НДС по приобретенным ценностям (19)	1204	93235	0,03%	2,10%	92031	2,07%	7643,77%	8076,64%
Дебит. задолженность (в течение 12 месяцев)	1138868	643604	24,30%	14,50%	-495264	-9,80%	-43,49%	-43,49%
Краткосрочные фин. вложения	171295	488769	3,65%	11,01%	317474	7,36%	185,34%	201,29%
Денежные средства	92837	131788	1,98%	2,97%	38951	0,99%	41,96%	49,89%
Прочие оборотные активы	2190	34561	0,05%	0,78%	32371	0,73%	1478,13%	1566,34%
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ II	2438492	2388240	52,02%	53,80%	-50252	1,78%	-2,06%	3,41%
БАЛАНС	4687540	4439384	100,00%	100,00%	-248156	0,00%	-5,29%	0,00%
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ								
Уставный капитал	100	100	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	5,59%
Собственные акции, выкупленные у акционеров								
Переоценка внеоборотных активов	1751	1751	0,04%	0,04%	0	0,00%	0,00%	5,59%
Добавочный капитал								
Резервный капитал								

Продолжение таблицы 5

Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	96950	107259	2,07%	2,42%	10309	0,35%	10,63%	16,82%
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ III	98801	109110	2,11%	2,46%	10309	0,35%	10,43%	16,61%
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								
Долгоср. займы и кредиты	114350	30000	2,44%	0,68%	-84350	-1,76%		
Отложенные налоговые обязательства	7418	8218	0,16%	0,19%	800	0,03%	10,78%	16,98%
Прочие долгосрочные обязательства	443886		9,47%	0,00%	-443886	-9,47%	-100,00%	-100,00%
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ IV	565654	38218	12,07%	0,86%	-527436	-11,21%	-93,24%	-92,87%
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								
Краткоср. займы и кредиты	142	1600	0,00%	0,04%	1458	0,03%	1026,76%	1089,75%
Кредиторская задолженность	3269819	2769994	69,76%	62,40%	-499825	-7,36%	-15,29%	-10,55%
Доходы будущих периодов	699388	1438804	14,92%	32,41%	739416	17,49%	105,72%	117,22%
Оценочные обязательства	53735	80159	1,15%	1,81%	26424	0,66%	49,17%	57,51%
Прочие краткосрочные обязательства	0	1499	0,00%	0,03%	1499	0,03%		
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ V	4023085	4292056	85,83%	96,68%	268971	10,86%	6,69%	12,65%
БАЛАНС	4687540	4439384	100%	100%	-248156	0,00%	-5,29%	100

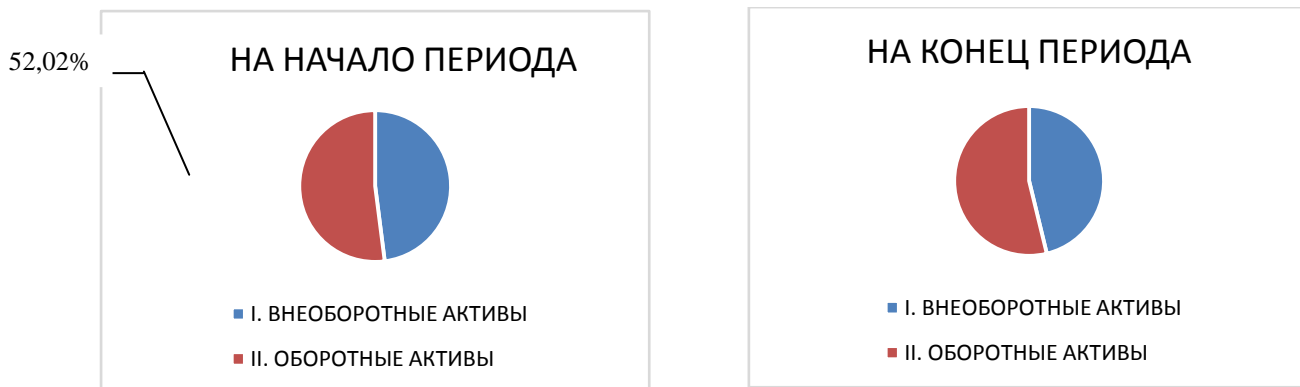


Рисунок 5 – Структура активов



Рисунок 6 – Структура пассивов

Данные отчета о прибылях и убытках используются для оценки результатов деятельности организации за период и для прогноза будущей доходности ее деятельности. Прогноз будущих результатов деятельности является важным показателем. Для инвесторов он означает возможность получения дивидендов в будущем, и величина такого дивиденда может иметь решающее значение при принятии решения об инвестировании средств. Для кредитора будущая доходность означает возможность предприятия, прежде всего, уплатить непосредственно сумму долга, и кроме того, проценты за кредит. Если деятельность ожидается убыточной, эта ситуация может быть оценена как угроза невозврата долга и невозможности погашения процентов [3].

Из таблицы 6 видим, что в целом по предприятию происходит увеличение всех показателей на конец периода: растут расходы, увеличивается и прибыль.

Увеличение выручки от продаж на 18,4 млн. руб. произошло за счет сокращения себестоимости товара на 52 млн. руб. Себестоимость товара составляет 92% от выручки по продажи товара.

Также можно заметить изменение валовой прибыли, она выросла втрое.

Коммерческие и управленческие расходы отсутствуют.

Прибыли от продаж равна валовой прибыли, то есть 104 млн. руб.

Среди прочих доходов и расходов заметно сократились проценты к получению (почти в 2 раза), стали равны 8,216 млн. руб.

На 1/3 выросли прочие операционные расходы, то есть данные расходы выросли почти на 111 млн. руб. за период.

Прочие операционные доходы выросли на 61 млн. руб.

Увеличение чистой прибыли составило почти 11,604 руб., и составили 8% выручки от продажи товаров.

Нераспределенная прибыль составила 107 млн. руб.

Аналитический отчет о прибыли/убытках представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Аналитический отчет о финансовых результатах

ПОКАЗАТЕЛЬ	Абсолютные величины		Удельный вес показателя в выручке		Изменения за период			
	за предыдущий период	за текущий период	за предыдущий период, %	за текущий период, %	абсолютных значений статьи	уд. вес, %	темп прироста, %	удельный прирост, %
I. ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ПО ОБЫЧНЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ								
Выручка от продажи товаров	1340567	1358997	100,00	100,00	18430	0,00	-1,36	0,00
Себестоимость проданных товаров	-1307063	-1254925	97,50	-92,34	52138	5,16	4,15	-5,29
Валовая прибыль	33504	104072	2,50	7,66	70568	5,16	-67,81	206,41
Коммерческие расходы								
Управленческие расходы								
Прибыль (убыток) от продаж	33504	10472	2,50	7,66	70568	5,16	-67,81	206,41
II. ПРОЧИЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ								
Проценты к получению	17643	8216	1,32	0,60	-9427	-0,71	114,74	-54,06
Проценты к уплате	-8084	-5146	-0,60	-0,38	2938	0,22	57,09	-37,21
Доходы от участия в других организациях	5	0	0,00	0,00	-5	0,00	0,00	-100,00
Прочие операционные доходы	305179	366311	22,76	26,95	61132	4,19	-16,69	18,40
Прочие операционные расходы	-226045	-337018	-16,86	-24,80	-110973	-7,94	-32,93	47,07
Прибыль (убыток) до налогообложения	122202	136435	9,12	10,04	14233	0,92	-10,43	10,13
Отложенные налоговые активы	3256	-111	0,24	-0,01	-3367	-0,25	-103,33	-103,36
Отложенные налоговые обязательства	800	800	0,06	0,06	0	0,00	0,00	-1,36
Текущий налог на прибыль	-29507	-28272	-2,20	-2,08	1235	0,12	4,37	-5,48
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	96692	108296	7,21	7,97	11604	0,76	-10,72	10,48
Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода	96950	107259	7,23	7,89	10309	0,66	10,63	9,13

В каждой фирме имеют место приток денежных средств и их отток. Эти потоки должны соответствовать друг другу. Платежеспособным предприятие может быть в большей или меньшей степени, поскольку в состав активов

входят разнородные средства, среди которых имеются как легко реализуемые, так и труднореализуемые для погашения внешней задолженности [42].

В таблице 7 рассчитаны абсолютные показатели платежеспособности организации ООО «Лидер Красноярск».

Таблица 7 - Анализ абсолютных показателей платежеспособности

Наименование показателя	Алгоритм расчета	Значения показателя (тыс. руб.)	
		на начало года	на конец года
1) Собственный капитал	I^c	98801	109110
2) Внеоборотные активы	F	2249047	2051143
3) Собственные оборотные средства	$I^c - F$	-2150246	-1942033
4) Запасы и затраты	Z	1032099	996284
5) Обеспеченность запасов и затрат собственными источниками формирования	$(I^c - F) - Z$	-3182345	-2938317
6) Долгосрочная задолженность	K^T	0	0
7) Чистые мобильные средства для формирования запасов и затрат	$(I^c - F) + K^T$	-2150246	-1942033
8) Обеспеченность запасов и затрат чистыми мобильными средствами	$(I^c - F) + K^T - Z$	-3182345	-2938317
9) «Нормальные» краткосрочные источники формирования запасов и затрат	$K_n^t + R_n^p$	3269819	2769994
10) «Нормальные» источники формирования запасов и затрат	$(I^c - F) + K^T + K_n^t + R_n^p$	1119573	827961
11) Обеспеченность запасов и затрат «нормальными» источниками формирования	$(I^c - F) + K^T + K_n^t + R_n^p - Z$	87474	-168323
12) Общая величина источников формирования запасов и затрат	$(I^c - F) + K$	2438493	2388241
13) Обеспеченность запасов и затрат общей величиной источников формирования	$(I^c - F) + K - Z$	1406394	1391957

Из полученных расчетов видим, что обеспеченность запасов и затрат собственными источниками формирования недостаточна. Чистые мобильные средства для формирования запасов и затрат выросли, но все равно их недостаточно. Обеспеченность запасов и затрат «нормальными» источниками формирования стала на конец периода недостаточной.

Для расчета угроза банкротства существует расчетный показатель – Z-счет Альтмана. С его помощью можно определить: станет ли принятие

проекта угрозой банкротства или же наоборот, выправит финансовое положение [8].

Результаты расчёта приведем в таблице 9, в таблице 8 приведем определение значений Z-счета Альтмана.

Таблица 8 – Нормативные значения Z-счета Альтмана [50]

Z - счет	Вероятность банкротства
1,8 и меньше	Очень высокая
От 1,81 до 2,7	Высокая
От 2,7 до 2,9	Низкая
3,0 и выше	Очень низкая

Таблица 9 – Оценка банкротства Z-счет Альтмана

Оценка банкротства Z-счет Альтмана	2016	2017
Оборотный капитал/всего активы*1,2	0,624	0,646
Выручка/всего активы	0,286	0,306
Чистый доход/всего активы*3,3	0,068	0,081
Нераспределенная прибыль/ всего активы*1,4	0,021	0,024
Рыночная стоимость акций/пассивы*0,6	0,009	0,010
Всего	1,008	1,066

Как можно видеть в таблице 9, угроза банкротства в фирме снизилась, но все равно находится на опасном уровне. Вероятность банкротства очень высокая.

Немаловажными для предприятия являются показатели ликвидности. Анализ коэффициентов ликвидности и платежеспособности отражен в таблице 10.

Коэффициент покрытия показывает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов [14]. На конец года значение этого коэффициента попадает в нормативный

промежуток, а на начало периода значение выше. Но чем значение коэффициента больше, тем лучше платежеспособность предприятия. Следовательно, предприятие в состоянии погасить свои краткосрочные обязательства за счет оборотных активов.

Коэффициент абсолютной ликвидности соответствует нормативному, т.е. более 0,2. Чем выше показатель, тем лучше платежеспособность предприятия. Это значит, что компания в состоянии погашать краткосрочные обязательства за счёт денежных средств, средств на расчетный счетах и краткосрочных финансовых вложений.

Промежуточный коэффициент покрытия – не соответствует нормативному значению.

Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками формирования ниже нормативного значения. Это значит, что большая часть запасов и затрат финансируется за счет заемных источников.

Маневренность собственных средств ниже нормативной. Это значит, что собственный капитал, инвестированный в оборотные средства, в общей сумме собственного капитала организации занимает недостаточную долю.

Значение показателя «доля оборотных средств в активах предприятия» в норме.

Доля запасов в текущих активах показатель характеризует ту часть стоимости запасов, которая покрывается собственными оборотными средствами. На предприятии менее половины стоимости запасов покрывается собственными средствами, как и рекомендуется.

Таблица 10 - Анализ ликвидности и платежеспособности

Наименование показателя	Алгоритм расчета	Нормативное значение	Значения показателя	
			на начало года	на конец года
1) Общая величина оборотных средств, в том числе	М		2438492	2388240

Продолжение таблицы 10

- Запасы и затраты	Z		1032099	996284
- Дебиторская задолженность	R ^a		1138868	643604
- Денежные средства и КФВ	D		264132	620557
2) Величина краткосрочной задолженности предприятия	K ^t + R ^p		1138868	643604
3) Коэффициент покрытия	M / (K ^t + R ^p)	1,5 – 2,5	2,14	3,71
4) Коэффициент абсолютной ликвидности	D / (K ^t + R ^p)	>0,2	0,23	0,96
5) Промежуточный коэффициент покрытия	(D+R ^a) / (K ^t + R ^p)	0,8 – 1	1,23	1,96
6) Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками формирования	(I ^c – F) / Z	0,6 – 0,8	-2,08	-1,95
7) Маневренность собственных средств	D / (I ^c – F)	0,2 – 0,5	-0,12	-0,32
8) Доля оборотных средств в активах предприятия	M / B	>0,5	0,52	0,54
9) Доля запасов в текущих активах	Z / B	<0,5	0,22	0,22

Финансовая устойчивость - одна из характеристик соответствия структуры источников финансирования в структуре активов. В отличие от платежеспособности, которая оценивает оборотные активы и краткосрочные обязательства предприятия, финансовая устойчивость определяется на основе соотношения разных видов источников финансирования и его соответствия составу активов [67].

Финансовая устойчивость - это стабильность финансового положения предприятия, обеспечиваемая достаточной долей собственного капитала в составе источников финансирования. Достаточная доля собственного капитала означает, что заемные источники финансирования используются предприятием лишь в тех пределах, в которых оно может обеспечить их полный и своевременный возврат. С этой точки зрения краткосрочные обязательства по сумме не должны превышать стоимости ликвидных активов. В данном случае ликвидные активы - не все оборотные активы, которые можно быстро превратить в деньги без ощутимых потерь стоимости по сравнению с балансовой, а только их часть. В составе ликвидных активов - запасы и незавершенное производство. Их превращение в деньги возможно, но его нарушит бесперебойную деятельность предприятия. Речь идет лишь о

тех ликвидных активах, превращение которых в деньги является естественной стадией их движения. Кроме самих денежных средств и финансовых вложений сюда относятся дебиторская задолженность и запасы готовой продукции, предназначенной к продаже [67,68].

В таблице 11 рассчитаны значения коэффициентов финансовой устойчивости.

Коэффициент автономии характеризует отношение собственного капитала к общей сумме капитала (активов) организации. Оно ниже, чем рекомендуется, что означает зависимость организации от заемных источников финансирования или менее устойчивое у нее финансовое положение, чем общепринято.

Коэффициент финансовой зависимости характеризует отношение заемного капитала организации ко всему капиталу. Значение данного показателя превышает нормативное значение 0,5. Инвесторы используют соотношение заемных и собственных средств, прежде всего, чтобы определить риски, связанные с покупкой акций или облигаций. На предприятии значение данного коэффициента превышает рекомендуемое. А чем выше значение, тем выше риски, связанные с инвестированием средств в эту компанию. Поэтому компания может испытывать трудности с продажей своих акций.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами показывает степень обеспеченности организации собственными оборотными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости. Значение этого коэффициента при расчете превысила рекомендуемое в разы. Это свидетельствует о том, что оборотных средств достаточно, но возможно их количество не оправдано велико и используется не рационально. Коэффициент маневренности характеризует какая доля источников собственных средств находится в мобильной форме. На предприятии менее четверти источников находится в мобильной форме.

Индекс постоянного актива характеризует удельный вес иммобилизованных средств в собственном капитале. Рассчитанное значение ниже нормативного, но не значительно.

Таблица 11 - Анализ коэффициентов финансовой устойчивости

Наименование показателя	Алгоритм расчета	Нормативное значение	Значения показателя	
			на начало года	на конец года
1) Величина собственного капитала предприятия	Γ^c		98801	109110
2) Общая величина имущества предприятия	B		4687540	4439384
3) Коэффициент автономии	Γ^c / B	0,6-0,7	0,02	0,02
4) Коэффициент финансовой зависимости	B / Γ^c	0,5	47,44	40,69
5) Общая величина заемного капитала предприятия	K		4588739	4330274
6) Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	K / Γ^c	<0,7	46,44	39,69
7) Коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных средств	M / F	0,1	1,08	1,16
8) Коэффициент маневренности собственных средств	$(\Gamma^c - F) / \Gamma^c$	>0,5	0,21	0,17
9) Индекс постоянного актива	F / Γ^c	0,2	0,22	0,18

Показатели эффективности деятельности предприятия представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Показатели эффективности деятельности предприятия

Наименование показателя	Ед. изм.	2015	2016	2017
Объем СМР, производства, выполненных работ и услуг	тыс. руб.	3 000 000	3 300 000	4 500 000
Численность	чел.	1 000	1 300	1 700
Прибыль до налогообложения	тыс. руб.	118346	122202	136435
Чистая прибыль отчетного периода	тыс. руб.	90351	96692	108296

Для более детального анализа эффективности рассматриваются показатели, представленные в таблице 13.

Для предприятия главным показателем эффективности является рентабельность. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования ресурсов.

За отчетный период снизилась общая величина имущества предприятия почти на 7 млн. руб. Рентабельность активов в среднем, составляет 2,5%, что на 0,5% больше, чем на начало периода. Этот коэффициент показывает способность организации генерировать прибыль без учета структуры его капитала, качество управления активами. Этот показатель крайне низок. ROE важнейший финансовый показатель отдачи для любого инвестора, собственника бизнеса, показывающий, насколько эффективно был использован вложенный в дело капитал.

ROE не изменилась и равна 98%. Рентабельность продаж - показатель, показывающий какую часть выручки организации составляет прибыль. Доля чистой прибыли в выручке выросла на конец периода по сравнению с началом периода (8% вместо 7%).

Рентабельность производственной деятельности составляет 98%, что выше, чем на начало периода на 8%.

Таблица 13 - Анализ эффективности предприятия

Наименование показателя	Алгоритм расчета	Значения показателя	
		на начало года	на конец года
1) Общая величина имущества предприятия	B	4687540	4439384
2) Собственный капитал	Γ^c	98801	109110
3) Прибыль от продаж	P_S	104072	33504
4) Прибыль до налогообложения	$P_{\text{до н/облож.}}$	136435	122202
5) Прибыль от обычной деятельности	$P_{\text{об.деят.}}$	136435	122202
6) Чистая (нераспределенная прибыль)	$P_{\text{ч}}$	96950	107259

Продолжение таблицы 13

7) Рентабельность активов	P_S / B	0,02	0,01
	$P_{\text{до н/облож}} / B$	0,03	0,03
	$P_{\text{об.деят.}} / B$	0,03	0,03
	$P_{\text{ч}} / B$	0,02	0,02
8) Рентабельность собственного капитала	$P_{\text{ч}} / I^c$	0,98	0,98
9) Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	N	1358997	1340567
10) Рентабельность продаж	P_s / N	0,08	0,02
	$P_{\text{ч}} / N$	0,07	0,08
11) Себестоимость реализованной продукции	C	-1254925	-1307063
12) Рентабельность производственной деятельности	C / N	0,92	0,98

Значение анализа деловой активности заключается в формировании экономически обоснованной оценки эффективности и интенсивности использования ресурсов коммерческой организации и в выявлении резервов их повышения.

В ходе анализа изучают тенденции изменения показателей деловой активности, исследуют влияния основных факторов, обусловивших изменение показателей деловой активности и расчет величины их конкретного влияния и, в итоге, разрабатывают конкретные мероприятия по вовлечению в оборот выявленных резервов [50].

Значения показателей деловой активности представлены в таблице 14.

Выросла оборачиваемость дебиторской задолженности почти вдвое, а оборачиваемость кредиторской задолженности значительно снизилась (в 4 раза). Период оборота дебиторской задолженности сократился практически вдвое, а кредиторской задолженности вырос более чем 3 раза.

Таблица 14 - Анализ деловой активности предприятия

Наименование показателя	Алгоритм расчета	Значения показателя	
		на начало года	на конец года

1) Общая величина имущества предприятия	B	4687540	4439384
2) Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	N	1358997	1340567
3) Оборачиваемость активов	N / B	0,29	0,30
4) Среднегодовая величина дебиторской задолженности	R ^a	1138868	643604
5) Оборачиваемость дебиторской задолженности	N / R ^a	1,19	2,08
6) Период оборота дебиторской задолженности, дней	T*R ^a / N	301	172
7) Среднегодовая величина материально-производственных запасов	Z	1032099	996284
8) Себестоимость реализованной продукции	C	1254925	1307063
9) Оборачиваемость материально-производственных запасов	C / Z	1,22	1,31
10) Период оборота материально-производственных запасов, дней	T*Z / C	296	274
11) Длительность операционного цикла, дней	n.6 + n.10	597	447
12) Среднегодовая величина кредиторской задолженности	R _p	3269819	2769994
13) Оборачиваемость кредиторской задолженности	(C - Z ₀ + Z ₁) / R _p	1,63	0,46
14) Период оборота кредиторской задолженности, дней	T* R _p / (C - Z ₀ + Z ₁)	220	784
15) Длительность финансового цикла, дней	n.11 - n.14	818	337
16) Фондоотдача	N / F	0,60	0,65
17) Оборачиваемость собственного капитала	N / I _c	13,75	12,29

Снижение оборачиваемости может означать как проблемы с оплатой счетов, так и более эффективное использование кредиторской задолженности, как источник получения дешевых финансовых ресурсов.

Оборачиваемость материально-производственных запасов увеличилась. Что привело к сокращению периода оборота на 22 дня.

В результате, длительность операционного цикла сократилась на 50 дней, а длительность финансового цикла в 2,5 раза. Чем короче период оборота, тем более эффективна коммерческая деятельность предприятия и тем выше его деловая активность. Фондоотдача выросла, а оборачиваемость собственного капитала сократилась.

Для составления полной картины при анализе предприятия необходимо смотреть не только на финансовые показатели, но и на внешнюю, и внутреннюю среду предприятия. Для оценки угроз и возможностей был использован метод SWOT.

Были выявлены следующие возможности предприятия: стимулирование развития отрасли со стороны законодательства, увеличение спроса на продукцию и услуги, развитие науки и техники в области строительства.

Угрозами являются:

- 1) увеличение конкурентного давления;
- 2) рост стоимости сырья и материалов;
- 3) увеличение уровня инфляции.

На основе данных сильных и слабых сторон организации, можно сделать вывод о том, что основными сильными сторонами являются наличие собственного производства, что позволяет полностью контролировать процесс непосредственного производства продукции; наличие в организации высококвалифицированного персонала.

Основными слабостями являются:

- 1) высокая себестоимость продукции;
- 2) слабая организационная культура;
- 3) неэффективная политика в сбытовой области.

Данные слабости затрудняют работу предприятия и являются сдерживающим фактором на пути развития организации.

SWOT-матрица отражена на рисунке 7.

		Возможности	Угрозы
		1 Стимулирование развития отрасли со стороны законодательства 2 Рост спроса 3 Развитие науки и техники в области строительства	1 Увеличение конкурентного давления 2 Рост стоимости сырья и материалов 3 Увеличение уровня инфляции
Силы	1 Наличие собственного производства 2 Наличие высококвалифицированных сотрудников	Стратегия развития производства	Стратегия повышения конкурентоспособности
Слабости	1 Высокая себестоимость продукции 2 Слабая организационная культура 3 Неэффективная политика в сбытовой области	Стратегия горизонтальной диверсификации	Стратегия концентрированной диверсификации

Рисунок 7 - SWOT-матрица

На основе SWOT матрицы получаем стратегию расширения производства. Данная стратегия обусловлена наличием сильных сторон организации, которые могут дать развитие организации и реализовать полученную стратегию расширения производства, при сочетании с возможностями организации.

Основные возможности организации связаны с благоприятной политикой государства, а также с увеличением спроса населения на строительные работы и услуги.

Сильные стороны организации, такие как собственное производство, наличие квалифицированных специалистов, позволяют сделать вывод о том, что организация обладает достаточным потенциалом для реализации стратегии развития производства.

При сочетании возможностей и сильных сторон необходимо максимально использовать их для развития организации.

Из проведенного анализа финансово-экономического состояния предприятия можно прийти к выводу, что ООО «Лидер Красноярск», как и любое предприятие, в своей деятельности порой испытывает некоторые сложности.

Кризис не мог не сказаться на деятельности организации. Подтверждение тому - финансовые показатели. Но предприятие смогло выжить в новых условиях, в то время, когда многие организации прекращали свою деятельность, и адаптироваться к ним.

При анализе финансовых показателей выявлены низкая рентабельность активов, высокий риск банкротства, низкая ликвидность, однако есть показатели значение которых улучшилось. Например, выросли рентабельность продаж и рентабельность производственной деятельности.

Все проведенные расчеты приводят нас к выводу, что предприятие в состоянии выполнять свою деятельность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В бакалаврской работе были предложены мероприятия по разработке и управлению проектом строительства жилого дома в г. Красноярске.

Были описаны ключевые положения проектного управления, поскольку традиционный менеджмент не справляется с усложнением деятельности и необходим переход к проектным методам управления. По результатам анализа различных методологий управления проектами, методологической основой исследования послужили теория и методология проектного анализа – стандарт РМВоК.

Данная методология связана с достижением стратегических целей организации и рассматривает инициацию, планирование, исполнение, мониторинг и завершение проекта. Применение инструментария, разработанного Американским Институтом Управления Проектами послужило основой дальнейшего выполнения бакалаврской работы.

Среди отраслей индустриального комплекса Красноярского края строительство занимает одно из ведущих мест. Но в связи в нестабильной экономической ситуацией, крайне сложно предсказать, как будет изменяться состояние отрасли.

В ходе анализа строительной отрасли были выявлены 3 основных проблемы, а именно: финансовая недостаточность предприятий, серьезная конкуренция за покупателя, отсутствие большого резерва земельных участков для нового строительства в Красноярске. Данные проблемы ведут к росту себестоимости строительства, рисков предприятия и задач, решаемых менеджером. Однако спрос на жилую и нежилую площадь есть, и компании, имеющие хорошую репутацию среди населения, могут рассчитывать на успешную реализацию.

По итогам финансово-экономической характеристики компании можно сделать вывод, что ООО «Лидер Красноярск», как и любое предприятие, в своей деятельности порой испытывает некоторые сложности. Кризис не мог

не сказаться на деятельности организации. Подтверждение тому - финансовые показатели. Но предприятие смогло выжить в новых условиях, в то время, когда многие организации прекращали свою деятельность, и адаптироваться к ним.

При анализе финансовых показателей было выявлено, что предприятие в состоянии выполнять свою деятельность. Успешная реализация проекта строительство жилого дома может оказать благотворное влияние на финансово-экономическое состояние организации.

По результатам экономической оценки проекта строительства жилого дома в г. Красноярске, проект является эффективным, о чем свидетельствуют ключевые показатели эффективности инвестиционного проекта: с позиции коммерческой эффективности проекта в целом NPV проекта составляет 723803 тыс. руб. Внутренняя норма доходности проекта составляет 26,393%, что больше величины используемой ставки дисконтирования; период окупаемости равен почти 3 года (2,86). Индекс доходности проекта составляет 1,37.

Для оценки рисков проекта был использован метод анализа сценариев.

Проанализировав степень рисков участия предприятия методом анализа сценариев в проекте, можно сделать вывод, что для предприятия реализация данного проекта сопровождается меньшими рисками, поскольку коэффициент вариации равен 0,54.

При эффективности участия предприятия в проекте, относительно изменяющихся параметров к NPV проекта, инвестиционный проект является менее чувствительным. При анализе чувствительности проекта наиболее рискованным фактором является уменьшение цены реализации продукции.

Мероприятия по разработке и управлению инвестиционным проектом, предложенные в третьей главе заключаются в следующем.

В качестве мероприятий по управлению проектами была разработана концепция проекта, которая содержит описание сущности проекта, его

параметров, сферы применения проекта; ограничений проекта, критических факторов успеха.

Сформулированы цели и ключевые результаты проекта, определен жизненный цикл проекта и его участники;

Структуризация проекта была выполнена на основании дерева целей, дерева работ, организационной структуры управления проектом, дерева решений и матрицы проекта;

На основании выше выполненного были разработаны и рассчитаны сетевая модель и календарный план проекта, осуществление контроля реализации проекта с помощью метода освоенного объема на основании опорного плана проекта.

По итогам контроля реализации строительства жилого дома с помощью метода освоенного объема стоимость по завершению равна 395799,4 тыс. руб. Таким образом, при сохраняющихся тенденциях выполнения бюджета и графика проекта, прогнозная стоимость проекта увеличилась на 173,2 тыс. руб. Оптимистическая оценка стоимости проекта равна 393980,14 тыс. руб. Пессимистическая оценка стоимости равна 398960,853 тыс. руб.

Из проведенной работы следует вывод, что реализация проекта строительства жилого дома поможет ООО «Лидер Красноярск» улучшить свои финансово-экономические показатели, принесет прибыль и повысит репутацию организации.

В результате выполнения бакалаврской работы, поставленные задачи были выполнены, что способствовало достижению цели бакалаврской работы –разработке мероприятий по управлению проектом строительства жилого дома в г. Красноярск.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Объекты интеллектуальной собственности. [Электронный ресурс] : Статистические данные за февраль 2016 года // электронный журнал. - Режим доступа: <http://patent.rus/news/i45>.

2 Рейтинг стран мира по количеству патентов 2015, [Электронный ресурс] : Статистика за 2015 год // электронный журнал GTmarket. - Режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/rating-countries-patents2015/info>.

3 Сезина, Е.В. Экологический и социальный анализ инвестиционных проектов в условиях устойчивого развития экономики : статья / Е.В Сезина. – Москва: Папирус Про, 2013. - 7 с.

4 Грей, К. Управление проектами : пер. с англ. / Клиффорд Грей, Эрик Ларсон. – Москва : Дело и Сервис, 2013. – 165с.

5 Решке, Х. Мир управления проектами : пер. с англ. / под. ред Х. Решке, И. Хшеме. – Москва : Аланс, 2014. – 312с.

6 Смирнов, А. Л. Организация финансирования инвестиционных проектов: учебник / А. Л. Смирнов. – Москва : Консалтбанкир, 2013. – 165с.

7 История развития метода управления проектами и его концепция [Электронный ресурс] : Определение проекта // интернет-журнал «Илига». – Режим доступа: <http://илига.рф/ru/lektsii-galyautdinova-i-i/upravlenieproektom/464-lektsiya-1-istoriya-razvitiya-metoda-upravleniya-proektami-i-egoontse-ptsiya>.

8 Разу, М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления / М.Л. Разу. – Москва : КНОРУС, 2014. – 760 с.

9 Менеджмент управления проектами: основы проектного менеджмента [Электронный ресурс] : комплекс управления организацией // интернет-журнал «Простой бизнес». – Режим доступа: <http://www.prostoy.ru>.

10 Отличия современного менеджмента от классического [Электронный ресурс] : система дистанционного образования // «Элитариум». – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru>.

- 11 Попов, Ю.И. Управление проектами: учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
- 12 Гонтарева, И.В. Управление проектами: учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - Москва: ЛИБРО, 2013. - 384 с.
- 13 Управление проектами – современный взгляд [Электронный ресурс] : теория и практика // интернет-ресурс «I-gate». – Режим доступа: http://www.igate.ru/info/upravlenie_proektami.
- 14 Масловский, В.П. Управление временем и стоимостью проекта : учебное пособие / В. П. Масловский. – Красноярск : ГАСА, 2013. - 162 с.
- 15 Дитхелм, Г. Управление проектами : учебник / Г. Дитхелм. – Санкт-Петербург. : Бизнеспресса, 2013. – 544 с.
- 16 Романова, М.В. Управление проектами : учебное пособие / М.В. Романова. - Москва: ИД ФОРУМ, 2013. - 256 с.
- 17 Афонин, А.М. Управление проектами : учебное пособие / А.М. Афонин. - Москва: Форум, 2010. - 184 с.
- 18 Тумасов, О. А. Управление проектами. От теории к практике : учебник / Г. А Таянов. - Москва : Интро, 2012. – 37 с.
- 19 Кузнецова, А.Н. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования : методическое пособие – Москва : Экономика, 2013. – 140 с.
- 20 Пигалов, В.И. Секреты успешного управления проектной командой : учебник / В.И. Пигалов. – Москва : Бук, 2012. - 65 с.
- 21 Волков, И. М. Проектный анализ : учебник для вузов / И. М. Волков, М. В. Грачев. – Москва : ЮНИТИ, 2014. – 412 с.
- 22 Матвеева Л. Г. Управление проектами : учебник / Л.Г. Матвеева. - Ростов на Дону : Феникс, 2015. - 423 с.

23 Мазур, И. И. Управление инвестиционно-строительными проектами: международный подход : руководство / под ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. – Москва : Аввалон, 2014. – 514 с.

24 Васильев, Ю.П. Управление строительными инвестиционными проектами : учеб. пособие / ред. В. М. Васильев, Ю. П. Панибратов. – Москва : АСВ, 2012. – 633 с.

25 Кузнецов, А. А. Процессное управление проектами на предприятии : учебник /А.А. Кузнецов. – Москва : АВС, 2011. – 212 с.

26 Сооляттэ, А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: учебник / А.Ю. Сооляттэ. - Москва: МФПУ Синергия, 2012. - 816 с.

27 Емельянов, Ю.А. Управление инновационными проектами в компании : учебник Ю.А. Емельянов. - Москва : Интро. 2016. - 39 с.

28 Шапиро, В.Д. Управление проектами: толковый англо-русский словарь-справочник / В. Д. Шапиро. – Москва : АВС, 2015. – 670 с.

29 Вебстер, М. Английский толковый словарь Merriam-Webster's Collegiate : словарь / М. Вебстер. – Кёнеманн, 2001. – 711 с.

30 Мазур, И.И. Управление проектами : учебник /И.И. Мазур. – Москва: Высшая школа, 2012. - 875 с.

31 Иванец, В.К. Толковый словарь по управлению проектами : словарь / В. К. Иванец. – Москва : ИНСАН, 2014. – 213 с.

32 Швандар, В. А. Управление инвестиционными проектами : руководство / В. А. Швандар, А. И. Базилевич. – Москва : Юнити, 2015. – 233 с.

33 Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я : руководство / Р. Ньютон; Пер. с англ. А. Кириченко. - Москва: Альпина Пабли, 2013. - 180 с.

34 Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М.В. Романова. – Москва : ФОРУМ, 2014. - 253 с.

35 Руководство к своду знаний по управлению проектами. [Электронный ресурс] : Руководство РМВОК // интернет-ресурс. – Режим доступа: <http://www.pmbok/4e.ru>.

36 Каневский, Е.А. Управление проектами на практике : учебное пособие / Е.А Каневский. – Москва : АВС, 2013. - 29 с.

37 Воронин, М.А. Выбор и адаптация методологии управления проектами : учебник / М.А. Воронин. - Москва : Интро, 2013. – 14 с.

38 Проектная практика [Электронный ресурс] : практика управления проектами // интернет-журнал «РМР». – Режим доступа: <http://www.pmppractice.ru>.

39 Кишеня, В.А. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов : учебник / В.А. Кишеня. - Москва : АВС, 2012. - 18 с.

40 Ларсон, Э.У. Управление проектами : учебник / Э.У. Ларсон, К.Ф. Грей; Пер. с англ. В.В. Дедюхин. - Москва: ДиС, 2013. - 784 с.

41 Харпер-Смит, П. Управление проектами : учебник / П. Харпер. – Москва : ДиС, 2012. - 240 с.

42 Туккель, И. Л. Управление инновационными проектами : учебник для студентов высших учебных заведений / И.Л. Туккель. – СанктПетербург : БХВ-Петербург , 2011. - 396 с.

43 Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов : учебник / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк. - Москва: Дело, 2012. -888 с.

44 Товб, А. С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт : учебное пособие / А. С. Товб. – Москва : Олимп-Бизнес, 2013. –132 с.

45 Герасименко, Г.П. Управленческий, финансовый и инвестиционный анализ : пособие / Г.П. Герасименко. - Москва: Инфра-М, 2015. - 459 с.

46 Руководство к своду знаний по управлению проектами [Электронный ресурс] : Институт управления проектами РМІ // журнал «Московское отделение». – Режим доступа: <http://www.form.ru/PMA-4874.html>.

47 Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании : учебное пособие по дисциплине "Менеджмент организации" / В.Н. Фунтов. – Москва : Интро, 2015. – 394 с.

48 Нанасов, П. С. Управление проектом: учебное пособие / П. С. Нанасов. – Москва : АСВ, 2012. – 613 с.

49 Гончаренко, С. Е. Управление качеством : руководство / С.Е. Гончаренко. - Москва : Интро, 2011. – 46 с.

50 Масловский, В. П. Методы оценки инвестиционных проектов : учеб. пособие / В. П. Масловский. – Красноярск : КрасГАСА, 2013. – 78 с.

51 Лапыгин, Ю. Н. Оценка эффективности проектного управления : экономический анализ / Ю.Н. Лапыгин. – Москва : Интро, 2011. – 50 с.

52 Масловский, В.П. Оценка инвестиционных проектов : методические указания к курсовой работе для студентов экономических специальностей и специализаций / В.П. Масловский. – Красноярск : КрасГАСА, 2015. – 312 с.

53 Контроль бюджета проекта по графикам освоенного объема [Электронный ресурс] : учебные рекомендации // А. Субботин. – Режим доступа: <http://www.osp.ru/cio/2002/11/048.htm>.

54 Официальный портал Красноярского края [Электронный ресурс] : статистические данные на 2015 год // Красстат. – Режим доступа: <http://www.krskstate.ru>.

55 Анализ общих тенденций развития строительной отрасли Красноярского края [Электронный ресурс] : статистические данные // интернет-журнал. – Режим доступа: <http://www.formergeographer.ru/forahs487-4.html>.

56 РБК [Электронный ресурс]. Интервью мэра г. Красноярск // интернет-новости. – Режим доступа: <http://www.rbc.ru>.

57 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] : статистические данные о состоянии строительной отрасли на разных уровнях. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>.

58 Территориальный орган федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю [Электронный ресурс]. Статистические данные Красноярского края. – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru>

59 Строительство в Красноярске [Электронный ресурс] : новости г. Красноярск / интернет-газета. – Режим доступа: <http://www.newslab.ru>

60 Агентство по ипотечному жилищному кредитованию [Электронный ресурс] : аналитика и статистика, отчет № 10 // официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.ahml.ru/ru/agency/analytics/>.

61 Обзор рынка жилой недвижимости Красноярского края и Красноярска [Электронный ресурс] : Аналитика. – режим доступа: <http://www.restko.ru> .

62 Рынок недвижимости Красноярска [Электронный ресурс]: статистика. – Режим доступа: <http://krasnoyarsk.ru/Nedvizhimostx>.

63 «Жилье для российской семьи» [Электронный ресурс] : Отчет о реализации проекта. – Режим доступа: <http://краспро.рф/articles/stroitelstvo/stroi>.

64 Администрации города Красноярска [Электронный ресурс] : Описание состояния отрасли. – Режим доступа: <http://www.admkrsk.ru>.

65 Новости края [Электронный ресурс] : «Newslab.ru». //Интернетгазета. – Режим доступа: <http://newslab.ru/news/695649>.

66 Официальный сайт управляющей компании «Сибагропромстрой» [Электронный ресурс] : Главная страница. – Режим доступа: <http://www.saps.ru/>.

67 Бутакова, Н.М. Анализ финансового состояния предприятия: методические указания : руководство / Н. М. Бутакова, Т. И. Долгачева. – Красноярск: ГАСА, 2013. – 412 с.

68 Романовский, М.В. Финансы и кредит : учебник / М.В. Романовский. - Москва: ЮРАЙТ, 2015. – 513 с.

69 Беляева, С. А. Планирование в процессе управления инновациями: учебник / С.А. Беляева. – Москва : Интро, 2014. – 87 с.

70 Заренков, В. А. Управление проектами : учеб. пособие / В. А. Заренков. – Москва : АСВ, 2016. – 421 с.

71 Жилой комплекс «Ковчег». [Электронный ресурс]: общая информация // официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.saps.ru/build/live/novaya-vysota>.

72 Уланов, С.А. Анализ рисков при управлении инвестиционными проектами : учебник / С.А. Уланов. – Москва : Интро, 2012. – 650 с.

73 Фунтов, В. Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика : учебник / В.Н. Фунтов. – Санкт-Петербург. : Питер, 2015. — 496 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Исходные данные для анализа финансового состояния ООО «Лидер Красноярск»

Таблица А.1 - Бухгалтерский баланс, тыс.руб.

БАЛАНС	2017	2016	2015
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Основные средства	2026398	2234238	2036280
Финансовые вложения	2443	2440	2435
Отложенные налоговые активы	11939	12370	12428
Итого по разделу I	2040780	2249047	2051143
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	868094	1032099	996284
НДС	175	1204	93235
Дебиторская задолженность	1064551	1138868	643604
Финансовые вложения(за исключением денежных эквивалентов)	351852	1712950	488769
Денежные средства	444780	92837	131788
Прочие	10995	2190	34561
Итого по разделу II	2740447	2438492	2388240
АКТИВЫ, всего	4781226	4687540	4439384
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	100	100	100
Переоценка внеоборотных активов	1751	1751	1751
Нераспределенная прибыль	108554	96950	107259
Добавочный и резервный капитал	110405	98801	109110
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	51200	114350	30000
Отложенные налоговые обязательства	6168	7418	8218
Прочие обязательства	165617	443886	
Итого по разделу IV	222985	565654	38218
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	0	142	1600
Кредиторская задолженность	3413649	3269819	2769994
Доходы будущих периодов	650298	699388	1438804
Оценочные обязательства	383889	53735	80159
Прочие обязательства	0		1499
Итого по разделу V	4447836	4023085	4292056
БАЛАНС	4781226	4687540	4439384

Таблица А.2 - Отчет о финансовых результатах, тыс. руб.

Отчет о финансовых результатах	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
Выручка	1358997	1340567
Себестоимость продаж	(1254925)	(1307063)

Валовая прибыль	104072	33504
Коммерческие и управленческие расходы		
Прибыль от продаж	104072	33504
Доходы от участия в других организациях	0	5

Продолжение таблицы А.2

Проценты к уплате	(5146)	(8084)
Прочие доходы	366311	305179
Прочие расходы	(337018)	(226045)
Прибыль до налогообложения	136435	122202
Текущий налог на прибыль	(28272)	(29507)
Изменение отложенных налоговых активов	(556)	(59)
Изменение отложенных налоговых обязательств	800	800
Прочее	(111)	3256
Чистая прибыль	108296	96692

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Структуризация проекта



Рисунок Б.1 – Дерево целей



Рисунок Б.2– Декомпозиция целей на основе жизненного цикла



Рисунок Б.3 - Декомпозиция на основе компонентов продукта



Рисунок Б.4– Декомпозиция целей на основе функционального подхода



Рисунок Б.5 – Дерево работ

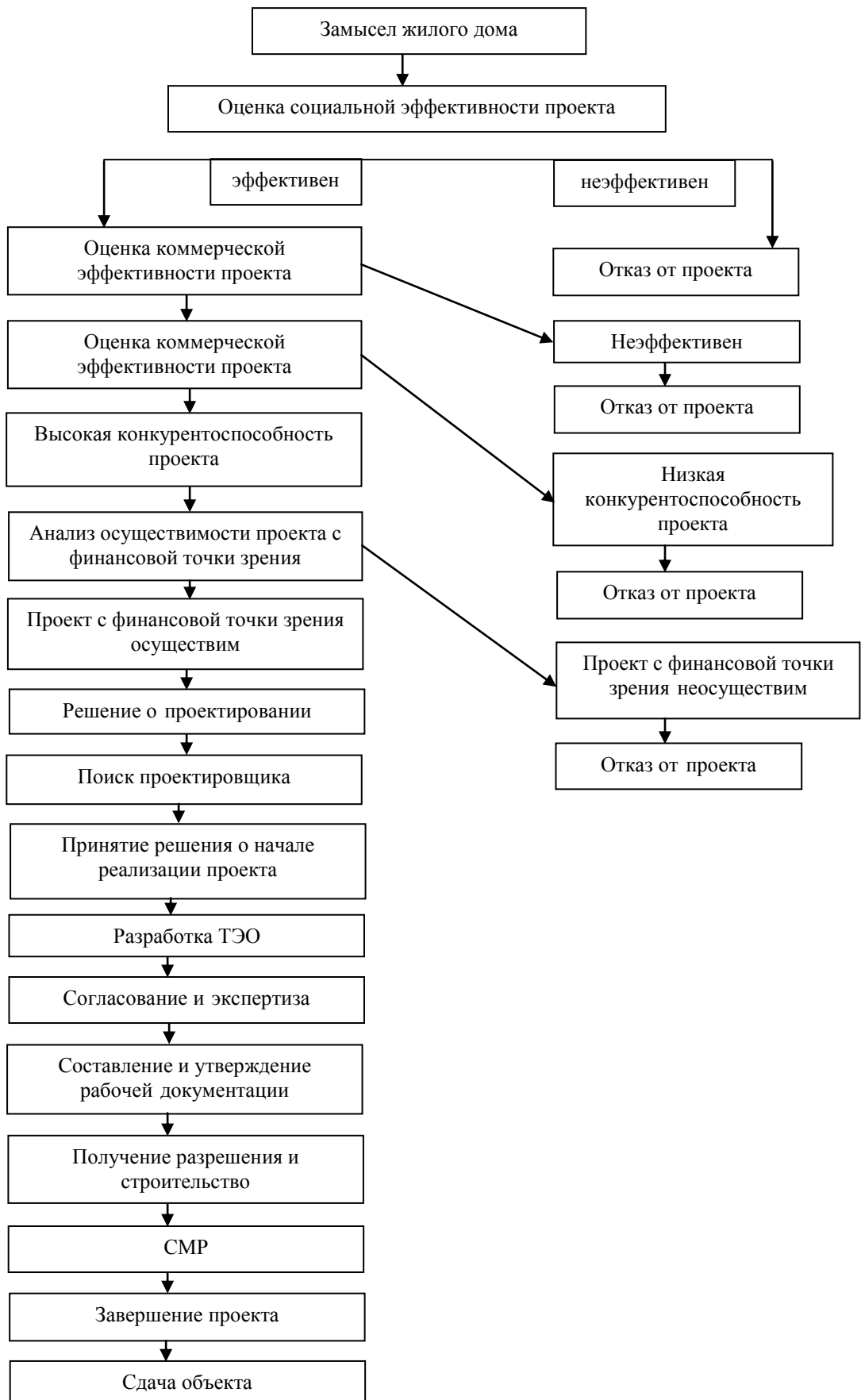


Рисунок Б.6 – Дерево решений

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Календарное планирование строительства жилого дома

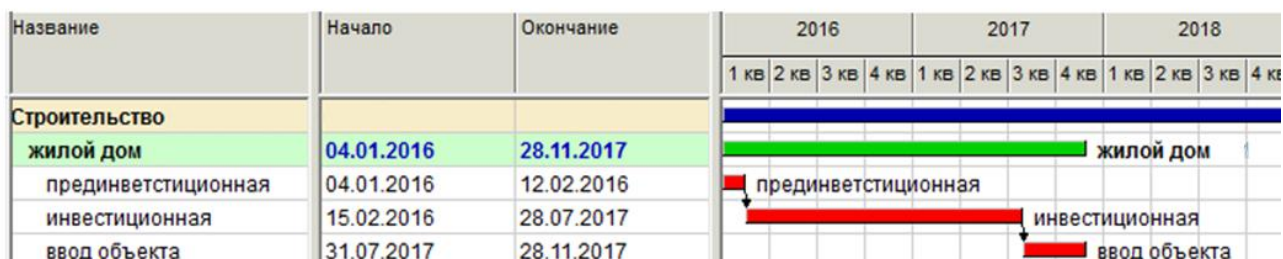


Рисунок В.1 – Календарное планирование строительства жилого дома

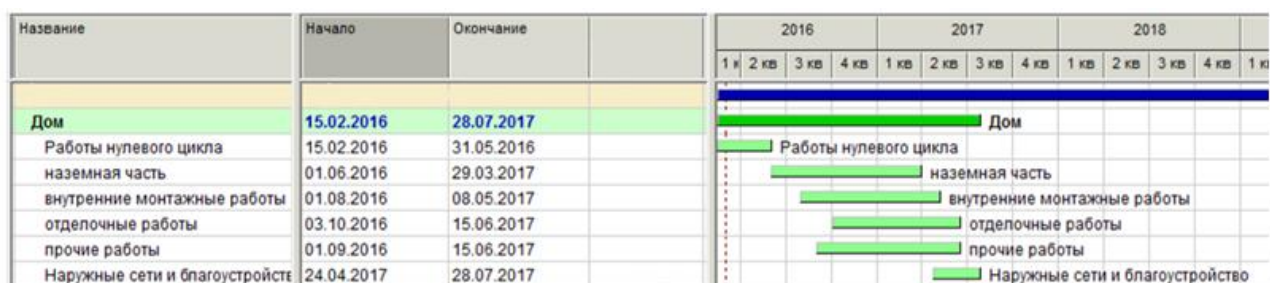


Рисунок В.2 - Диаграмма Гантта по проекту

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Планирование проекта

Информация по проекту					Потребление сметы																					
Работа	T	ES	LF	BCWS (тыс.руб.)	2016				ACW P	2016						2017						EAC				
					февраль	март	апрель	май		BCW P	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель		май	июнь	июль	
Земляные работы	45	42415	42475	10348	2587,0	5174,0	2587,0		10348,0																	
					2568,0	5160,0	2580,0		10308,0																	
Забивка свай	30	42475	42520	8166,4			2722,1	5444,3	8166,4																	
							2722,1	5444,3	8166,4																	
Устройство ростверков	32	42520	42564	10585,66				117,5	117,5																	10584,6
Устройство фундамента	19	42520	42547	9600,2				105,6	105,6																	9600,2
Устройство приемок и каналов	22	42562	42590	7258,59																						7258,6
Монтаж крана	5	42562	42569	10800																						
Кирпичная кладка стен, лестниц и перегородок	140	42562	42844	120625,83																						
Устройство кровли	26	42844	42883	40843,2																						43280,8
Электромонтажные работы	96	42696	42843	38059,5																						38377,5
Сантехнические работы	75	42696	42844	9810,8																						10774,7
Заполнение проемов	90	42696	42844	10546,63																						10893,1
Монтаж мусоропровода	15	42696	42813	5067,56																						8211,3
Монтаж ОВ и ВиК	93	42696	42842	25067,56																						52768,9
Отделочные работы	85	42696	42842	48411,8																						11900,0
Информация по проекту					Потребление сметы																					
Работа	T	ES	LF	BCWS (тыс.руб.)	2016				ACW P	2016						2017						EAC				

				.)	февраль	март	апрель	май	BCWP	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль		
Наружные сети	28	42618	42734	10917,4																					
Благоустройство территории	46	42883	42946	7715								2401,8	2729,4	2729,4	2729,4										10589,9
Общая ACWP					2587,0	5174,0	5309,1	5667,4		17338,6	27529,7	16061,3	14791,9	14791,9	31365,1	44895,3		44895,3	45889,8	39008,5	771,5	3471,8	3471,8		7715,0
Кумулятивная ACWP					2587,0	7761,0	13070,1	18737,5		17338,6	44868,3	60929,6	75721,5	90513,4	121878,5	171773,8	221669,1	266564,4	347454,2	386462,8	387234,3	392239,0	395799,4		
Общая BCWP					2568,0	5160,0	5302,1	5666,3		Изменение стоимости CV										40,0					
Кумулятивная BCWP					2568,0	7728,0	13030,2	18696,5		Изменение графика SV										0,0					

Рисунок Г.1 - Отчет по проекту на 30.05.2016 г.