

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

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ _____
подпись инициалы, фамилия
« _____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.08 «Управление проектами»

Разработка проекта диверсификации бизнеса (на примере ООО «Строительство,
монтаж и ремонт»)

Руководитель _____ канд. экон. наук, доцент Л.С. Драганчук
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____ Р.М. Радзинский
подпись, дата инициалы, фамилия

Нормоконтролер _____ канд. экон. наук, доцент Т.В. Вырупаева
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы разработки проекта.....	5
1.1 Понятие и сущность проекта.....	5
1.2 Классификация проектов.....	9
1.3 Характеристика процесса разработки проекта	13
2 Анализ деятельности организации и организационно-управленческая характеристика ООО «Строительство, монтаж и ремонт».....	20
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Строительство, монтаж и ремонт».....	20
2.2 Анализ внешней среды.....	24
2.3 Анализ внутренней среды.....	32
3 Разработка проекта диверсификации деятельности ООО «Строительство, монтаж и ремонт».....	47
3.1 Описание проекта диверсификации деятельности ООО «Строительство, монтаж и ремонт».....	47
3.2 Оценка эффективности проекта диверсификации деятельности ООО «Строительство, монтаж и ремонт».....	62
Заключение.....	70
Список использованных источников.....	74
Приложения.....	78

ВВЕДЕНИЕ

На протяжении последних лет среди менеджеров высшего звена, политиков, чиновников стали популярными высказывания о необходимости диверсификации предпринимательской деятельности, промышленного производства, о сильном влиянии данного явления на экономическое развитие, минимизацию рисков, как отдельного предприятия, так и страны в целом.

Диверсификация бизнеса – это важный компонент структуры современного рынка, который оказывает огромное влияние на разделение труда, конкуренцию и эффективность производства. Диверсификация бизнеса используется, как правило, на рынках со стабильным спросом и предложением и высоким уровнем конкуренции среди участников.

Для эффективной реализации стратегии диверсификации необходимо правильное планирование всех этапов реализации стратегии, оптимальное распределение ресурсов и составление сроков реализации всех этапов стратегии. Для решения этих проблем, в современной системе управления, широко используется проектный подход. При котором, диверсификация деятельности рассматривается, как отдельный проект предприятия.

Управление проектами, как управление изменениями, является на сегодняшний день интенсивно развивающейся областью теории управления, результаты исследований в которой находят широкое применение на практике. Что и определяет актуальность выбранной темы дипломной работы.

Данная тема в литературе освещена достаточно подробно: имеется большое количество книг, раскрывающих значение диверсификации для развития предприятий, широко излагаются возможные направления диверсификации предпринимательской деятельности в периодической литературе, широко изучается роль и место проектов в современных организациях.

Информационной базой исследования являются Законы РФ, нормативные акты, Постановления Правительства РФ, Указы Президента РФ, материалы

краевого комитета государственной статистики, аналитические материалы по исследованиям рынка, статистические данные предприятия, а также результаты собственных исследований.

Объектом исследования данной работы выступает ООО "Строительство, монтаж и ремонт", предметом – возможность диверсификации деятельности предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке проекта диверсификации деятельности и оценки его целесообразности.

Для реализации поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- исследованы теоретические основы проекта, рассмотреть понятие и сущность проекта, изучить основные этапы реализации проекта.
- дана характеристика хозяйственной и финансовой деятельности ООО "Строительство, монтаж и ремонт".
- проведена оценка возможности диверсификации на ООО "Строительство, монтаж и ремонт" и ее целесообразности.

Практическая значимость исследования связана с возможностью внедрения разработанного проекта на предприятии.

1 Теоретические основы разработки проекта

1.1 Понятие и сущность проекта

Английская ассоциация проект-менеджеров дает определение проекта, как отдельного предприятия, которое имеет определенные цели, содержит временные, стоимостные и качественные ограничения результатов [29].

В DIN 69901, Германия категория «проект» имеет следующее определение: «Проект - это предприятие (намерение), основной характеристикой которого является уникальность условий в их комплексе, например: цели и задачи; финансовые, временные, человеческие и другие ограничения;• специфическая организация осуществления проекта; разграничения от других проектов.

«Оперативное руководство» № 2.20 Мирового Банка дает следующее определение проекта: «Категория «проект» обозначает совокупность взаимосвязанных работ, которые предназначены для достижения, на протяжении заданного периода времени и при определенном бюджете, поставленных задач с четко определенными целями ...».

Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. в научной работе «Управление проектами» определяют проект, как целенаправленное, заранее спланированное и проработанное формирование или модификация технологических процессов, физических объектов, необходимой для их реализации организационной и технической документации, финансовых, материальных, трудовых и прочих ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению»[6].

Все проекты обладают характерными свойствами, определив которые, можно сделать вывод, является ли анализируемый вид деятельности проектом. К таким характеристикам относятся:

– ограниченная протяженность во времени. Все проекты имеют четкие временные рамки (данное ограничение относится только к проекту, а не к

результатам), если временных ограничений не установлено, то такая деятельность называется операцией и может длиться сколько угодно долго.

– уникальность. Все проекты являются мероприятиями в определенной степени уникальными и однократными. В результате реализации проекта создаются уникальные услуги, продукты, результаты, если такого не происходит, то деятельность называется серийное производство.

– последовательная разработка. Все проекты по мере реализации развиваются и проходят определенные этапы, но согласно спецификации, проект всегда развивается по этапам, запланированным в самом начале [1].

Благополучность реализации проекта определяется тем, насколько эффективно выполняется его замысел, в котором сосредоточены интересы всех кто работает над реализацией этого проекта. Однако эффективно реализовать замысел проекта, можно только в том случае, если все процессы целенаправленны и согласованы, таким образом, можно сказать, что при эффективном процессе управления реализацией проекта[8].

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

Выделим основных непосредственных участников проекта [14]:

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

Американским Институтом управления проектами выделены основные

функции проекта, которые направлены на управление целями: управление объемом работ, управление качеством, управление затратами, управление временем.

Дополнительными функциями, которые направлены на управление определенными объектами являются: управление персоналом или человеческими ресурсами, управление коммуникациями или информационными связями, управление контрактами и обеспечением проекта, управления риском, управление проектной командой.

Проектный подход применяют тогда, когда четко определены: задачи проекта и конечный результат; выделены имеющиеся ресурсы; временные рамки и ограничения. Кроме общих, можно сформулировать еще несколько типичных частных случаев, по которым методология управления проектами является достаточно выгодной:

- при создании объектов, сложность и масштабы которых больше обычных;
- при построении эксклюзивных объектов;
- при создании объектов, связанных между собой четко определенным конечным результатом;
- при выполнении работ с жесткими требованиями по срокам и расходам;
- при построении "бездефектных" объектов и выполнении работ по сверхвысокими техническими характеристиками;
- при преодолении кризисных явлений;
- когда исключено высокие вознаграждения (в случае успеха) или потери (вследствие провала) проекта;
- при разработке и реализации сложных народнохозяйственных программ, которые характеризуются многоаспектностью и разнонаправленность компонентов (общегосударственные и отраслевые программы, реформы в различных сферах социально-экономической жизни и др.).

Каждый проект развивается в определенной среде. Причем независимо от того, какой предметной области он принадлежит, эта среда напрямую влияет на проект. Все воздействия делят на несколько категорий.

Социально-культурное окружение (нравы и обычаи местности, этические соображения проектной деятельности и т. д.).

Международно-политическое окружение (политическая ситуация на территории, экономическое влияние, ресурсоемкость местности и т. д.).

Окружающая среда (экологические параметры, наличие природных ресурсов и т. д.).

Окружение проекта может изменяться в ходе его выполнения, изменяя свое влияние на него. Такие изменения бывают как позитивными, так и негативными.

В процессе разработки проекта разрабатывается комплекс документов. Основные документы проекта:

- устав проекта. Является официальной авторизацией проекта.
- описание содержания проекта. Содержит описание работы, которую предстоит выполнить, и результатов поставки, которые надлежит произвести.
- план управления проектом. Содержит описание того, как работа будет выполняться.

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

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

т.е. при эффективном управлении процессом выполнения проекта [8].

Проект можно определить как систему связанных между собой элементов. Связи между элементами проекта, возникая и развиваясь во времени, формируют процесс его реализации. Иначе говоря, процесс выполнения проекта есть процесс реализации определенных связей между всеми его элементами. С этих позиций понятие управления проектами можно определить следующим образом:

Система управления проектом представляет собой определение, установление, регулирование и развитие связей между элементами проекта, обеспечивающих достижение поставленных перед проектом целей”.

Реализация большинства проектов зависит от того, насколько велики ресурсы, позволяющие достичь поставленной перед проектом цели, и как они используются. Отсюда возникает проблема оптимального управления ресурсами. Однако управление ресурсами является частью проблемы управления проектами и связано с предметным подходом к управленческой деятельности.

1.2 Классификация проектов

Проекты классифицируют на основе разнообразных параметров.

Классификация проектов в зависимости от сферы деятельности [6]:

Технический (строительство здания или сооружения, внедрение новой производственной линии, разработка программного обеспечения и т.д.).

Организационный (реорганизация существующего или организация нового предприятия, внедрение новой системы управления и т.д.).

Экономический (внедрение системы финансового планирования и бюджетирования, приватизация предприятия, введение новой системы налогообложения и т.д.).

Социальный (социальная защита необеспеченных слоев населения, реформирование системы социального обеспечения, преодоление последствий

природных и социальных потрясений).

Смешанный (проекты, которые осуществляются сразу в нескольких областях деятельности, - к примеру, проект реструктуризации предприятия, который включает создание системы финансового планирования и бюджетирования и т.д.) [1].

Классификация проектов в зависимости от размерности.

Монопроекты - отдельные проекты, которые могут быть разного назначения и типа, имеют четко определенную цель, четкие границы по финансам, времени, качеству, ресурсам и предполагают формирование единой проектной группы (инновационные, инвестиционные и другие проекты).

Мультипроект представляет собой комплексный проект, который состоит из комплекса монопроектов и требует использование многопроектного управления (реструктуризация существующих и открытие новых предприятий, разработка и внедрение внутрифирменных систем многопроектного управления).

Мегапроект представляет собой целевую программу развития регионов, отраслей и т.д., включает в себя комплекс моно- и мультипроектов («План Маршалла», создание Общеввропейского рынка, развитие Южной Кореи и т.д.) [8].

Классификация проектов в зависимости от объемов финансирования.

В зависимости от объема финансирования проекты принято разделять на малые, средние и крупные.

Отметим, что в зависимости от страны, компании, отрасли, масштабов деятельности, в которых осуществляется проект, размеры финансирования проектов одного и того же вида будут сильно отличаться [16].

Классификация проектов в зависимости от целевого назначения.

Инвестиционный проект, это проект который предполагает формирование или модернизацию основных фондов предприятия, которые требуют вложения инвестиций. Это проекты, для которых:

- определены и фиксированы цель, расходы, срок завершения и

продолжительность;

- требуемые ресурсы и фактическая стоимость проекта зависят в первую очередь от хода выполнения работ и прогресса каждого проекта;

- требуемые мощности должны предоставляться в соответствии с графиком и сроком готовности этапов и завершения проекта;

Инновационный проект, предполагает разработку и введение новых технологий, организационных новаций, ноу-хау и прочих нововведений, которые обеспечивают развитие организации. Научно-исследовательские и инновационные проекты. Это проекты по разработке нового продукта или услуг, проведению научных исследований. Характеризуются следующими условиями:

- главная цель проекта четко определена, но отдельные цели должны уточняться по мере достижения частных результатов;

- срок завершения и продолжительность проекта определены заранее, желательно их точное соблюдение; однако они должны также корректироваться в зависимости от полученных промежуточных результатов и общего прогресса проекта;

- планирование расходов на проект часто зависит от выделенных ассигнований и меньше от прогресса проекта;

- основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования мощностей (оборудования и специалистов); Организационные проекты. Реформирование предприятия, реализация концепции управления, создание новой организации или проведение форума, как проекты, характеризуются следующим образом [26]:

- если цели проекта заранее определены, однако результаты проекта количественно и качественно труднее определить, чем в первых двух случаях, так как они связаны, как правило, с организационным улучшением системы;

- срок и продолжительность задаются предварительно;

- ресурсы предоставляются по мере возможности;

- расходы на проект фиксируются и подвергаются контролю на

экономичность, однако требуют корректировок по мере исполнения проекта.

Экономические проекты. Такие проекты (приватизация предприятий, создание аудиторской системы, введение новой системы налогов и т.п.) обладают следующими особенностями:

- целью проектов является улучшение экономических показателей функционирования системы, поэтому их оценить значительно труднее, чем в рассмотренных ранее случаях; главные цели предварительно намечаются, но требуют корректировки по мере реализации проекта;

- то же самое относится к срокам проекта;

- ресурсы для проекта предоставляются по мере необходимости в рамках возможного;

- расходы определяются предварительно, контролируются на экономичность и уточняются по мере реализации проекта.

Социальные проекты. Этот вид проектов (реформирование системы социального обеспечения, здравоохранения социальная защита необеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений) обладает наибольшей неопределенностью и имеет свою специфику:

- цели только намечаются и должны корректироваться по мере достижения промежуточных результатов, количественная и качественная их оценка существенно затруднена;

- сроки и продолжительность проекта зависят от вероятных факторов или только намечаются и в последствии подлежат уточнению;

- расходы на проект, как правило, зависят от бюджетных ассигнований;

- ресурсы выделяются по мере потребности в рамках возможного.

Смешанный. Эти проекты подразумевают наличие технических, организационных или ресурсных задач, решение которых предполагает нетривиальные подходы и повышенные затраты на их решение.

Классификация проектов в зависимости от длительности [7]

- краткосрочный — до 1 года.

- среднесрочный — от 1 года до 3 лет.
- долгосрочный — свыше 3 лет.

Классификация проектов в зависимости от уровня сложности (сложность или комплексность проекта) [9]:

- простой.
- сложный.
- очень сложный.

1.3 Характеристика процесса разработки проекта

Методология проектного менеджмента предполагает разработку, реализацию и развитие проекта как сложной системы, которая воспроизводится и функционирует в динамической внешней среде. Главными элементами проекта является замысел, идея (проблема, задачи), средства их реализации (решения проблемы) и результаты, приобретаемые в процесс реализации проекта.

Выделяют четыре фазы проекта, последовательно чередуются в процессе его жизненного цикла: концепция проекта (формирование замысла (идеи), постановка задач) разработка и подготовка проекта; реализация проекта; окончания проекта. Каждая из фаз, в свою очередь, характеризуется набором более или менее устойчивых элементов и определенной технологией выполнения [32].

Существуют более развернутые подходы к определению фаз проекта. Например, можно выделить следующие фазы: анализ проблемы, разработка концепции проекта, детальное представление проекта, выполнение проекта, развитие, завершение, использование результатов реализации проекта, ликвидация и тому подобное.

Однако в любом случае общая технология управления проектом остается относительно стабильной и включает:

- формулировка задач проекта;

- обоснование проекта;
- разработку структуры проекта;
- определение объемов и источников финансирования;
- составление калькуляции затрат (сметы выполнения работ);
- определение сроков выполнения работ проекта;
- составление графика реализации проекта
- расчет и распределение ресурсов;
- подбор команды исполнителей проекта;
- управление качеством;
- управление рисками;
- организацию выполнения проекта;
- подготовку и заключение контрактов;
- поддержание связей с заказчиками и потребителями продукции проекта;
- контроль за выполнением проекта и тому подобное.

Проект позволяет в первую очередь предприятию, а затем и сторонним инвесторам всесторонне оценить ожидаемую эффективность и целесообразность осуществления конкретных реальных инвестиций. В соответствии с рекомендациями ЮНИДО инвестиционный проект должен содержать такие разделы, как краткая характеристика проекта; основная идея проекта; анализ рынка и концепция маркетинга, обоснование объемов материальных ресурсов; технические основы реализации проекта; местоположение проекта; организация управления; необходимые трудовые ресурсы, график реализации проекта; оценка эффективности [21].

Любой проект начинается с его краткой характеристики, фактически данный раздел является обобщающим и разрабатывается, как правило, в последнюю очередь, после того, как подготовлены все остальные разделы. Характеристика проекта включает в себя перечень ресурсов, в том числе финансовых, необходимых для реализации проекта; указания сроков

реализации проекта и возврата вложенных средств; а также экономическую и финансовую эффективность проекта и его социальную значимость.

Следующий раздел проекта – это основная идея проекта. Именно с поиска и выбора идеи начинается процесс осуществления реального инвестирования. Первоначально предприятие должно очертить границы, в которых может вестись поиск инвестиционной идеи, с учетом целей своего развития. Решение об осуществлении реальных инвестиций может приниматься на основе следующих целевых установок предприятия: удержание или увеличение доли рынка для производимого товара или оказываемой услуги; необходимость выпуска нового товара или услуги; формирование или поддержание имиджа предприятия; достижение максимального использования ресурсов, имеющих в распоряжении предприятия.

Кроме этого, при определении идеи предприятие учитывает накопленный опыт в сфере реальных инвестиций, отраслевой профиль своей деятельности, квалификацию персонала, наличие финансовых ресурсов для инвестирования и других факторов. Выбор инвестиционной идеи может основываться на принятой в международной практике классификации исходных возможностей для такого выбора, данная классификация включает в себя следующие направления [16]:

- наличие полезных ископаемых или иных природных ресурсов, пригодных для переработки и производственного использования;
- возможные в будущем сдвиги в величине и структуре спроса под влиянием демографических или социально-экономических факторов, либо в результате появления на рынке новых типов товаров;
- структура и объемы импорта, которые могут стать толчком для рождения проектов, направленных на создание импортозамещающих производств;
- опыт и тенденции развития структуры производства в других странах;

- потребности, которые уже возникли или могут возникнуть в отраслях-потребителях в рамках отечественной или мировой экономики;
- информация о планах увеличения масштабов производства в отраслях-потребителях или растущем спросе на мировом рынке на уже производимую продукцию;
- возможности диверсификации производства;
- целесообразность увеличения масштабов производства ради достижения экономии издержек при массовом выпуске продукции;
- общеэкономические условия.

На основе перечисленных возможностей предприятие может сформулировать только очень укрупненную идею проекта, т.е. выбрать направление осуществления реального инвестирования. В том случае, если выбранная концепция отвечает задачам, которые ставит перед собой предприятие и получает одобрение его руководителей, ответственных за принятие решений в сфере инвестиционной деятельности, концепция прорабатывается более тщательно. Что подразумевает сбор и анализ дополнительной информации и разработку конкретного проекта. Рассматриваются наиболее важные параметры анализируемого проекта, которые служат определяющими показателями для его реализации.

В разделе, как анализ рынка и концепция маркетинга, приводятся результаты анализа потенциала рынка, а также результаты маркетинговых исследований, т.е. спрос и предложение, основные конкуренты, т.е. фактически программа удержания продукции или услуги на рынке.

Обоснование объемов материальных ресурсов, необходимых в процессе реализации проекта, включает в себя классификацию используемых видов сырья и материалов, объем потребности в них на всех стадиях реализации инвестиционного проекта. Анализируется также наличие основного сырья в регионе осуществления проекта. Разрабатывается программа поставок сырья и материалов, а также анализируются связанные с ним затраты.

Раздел о характеристике технических основ организации проекта должен

содержать производственную программу и анализ производственной мощности предприятия, обоснование будущей технологии, а также рассматривается парк оборудования, необходимого для ее реализации.

Раздел о местоположении проекта содержит обоснование выбора данного региона для реализации проекта, с анализом производственной и коммерческой инфраструктуры, а также раскрывает регион расположения проекта в увязке с рыночной и ресурсной средой; раскрывает социально-экономические условия в регионе и инвестиционный климат. Здесь же приводится характер окружающей среды и возможный характер воздействия на нее при реализации инвестиционного проекта.

Организация управления включает в себя характеристику организационной структуры фирмы с обоснованием ее конкретной формы и системы управления, существующей на предприятии. Рассматривается организация трудовой деятельности производственного и управленческого персонала, включая вопросы оплаты труда, а также размер и структура накладных расходов, связанных с обеспечением работы производственного, управленческого персонала.

В разделе о необходимости трудовых ресурсов приводятся требования к основным категориям работающего на предприятии персонала, указывается система формирования персонала и возможности поиска в регионе наиболее важных для производства специалистов.

График реализации проекта является достаточно важным разделом, так как здесь осуществляется обоснование отдельных стадий реализации проекта, рассматриваются потребность в финансовых, материальных и трудовых ресурсах на каждой стадии.

Заключительный раздел – характеристика финансового обеспечения проекта и оценка его эффективности. Этот раздел содержит оценку необходимых сумм инвестиций, возможных производственных затрат, также обоснование способов получения инвестиционных ресурсов и расчет эффективности инвестиций.

Типичные ошибки управления проектом:

- недостаточный анализ существующего состояния и требований к проекту
- нечеткость определения целей
- отсутствие объективной оценки нескольких альтернативных проектов
- невысокий профессионализм членов команды
- нечеткость в определении ответственности членов команды проекта
- игнорирование проблем или принятие решений не вовремя
- недооценка риска
- большой вклад импровизации, вместо систематической организации
- отсутствие готовности к учению и новациям.

В последнее время все больше организаций имеют большое количество проектов, взаимосвязей действуют друг с другом, а это, в свою очередь, требует достаточно сложной процедуры управления всей совокупности проектов. "Хорошие" проекты вытесняются "плохими", а сотрудники одного подразделения не взаимодействуют с сотрудниками другого. Такая организация работы не может гарантировать адекватной отдачи от вложенных в проекты средств, а те руководители, которые не управляют своими портфелями проектов, не могут рассчитывать на достижение поставленных целей. Поэтому управлять нужно не одним проектом, а портфелем проектов.

Портфельный подход к управлению проектами обеспечивает существенные выгоды.

В процессе формирования портфеля проектов чаще всего используют модель, разработанную Эрни Нильсеном, согласно которой проекты распределяются по портфелям.

Нильсен считает, что целесообразно иметь несколько портфелей проектов, так как при таком подходе подобные проекты можно помещать в тот же портфель. Он выделил 4 группы таких портфелей проектов:

- крупные проекты (стоимостью свыше 50 тыс. долл.);
- небольшие проекты (стоимостью менее 50 тыс. долл.);
- проекты в сфере инфраструктуры;
- "административный" портфель.

Главная задача команды, управляющей "административным" портфелем, заключается в том, чтобы рационально распределять фонды между проектами трех других портфелей.

Управление портфелем проектов базируется на тех же принципах, что и управление портфелем финансовых инструментов. Необходим постоянный мониторинг всей группы проектов, чтобы иметь представление о том, какие проекты реализуются успешно, а какие нуждаются в помощи и от них следует отказаться.

Выводы. Управление проектами – это применение знаний, методов, навыков, средств и технологий в условиях имеющихся материальных и нематериальных ресурсов предприятия с целью достижения лучших результатов его деятельности. Реализация проектов предполагает наличие соответствующего методологического, методико-прикладного и организационно-культурного обеспечения.

Рассматривая проекты как механизм достижения целей организации и основываясь на ключевых принципах проектного управления, имеет смысл определить проект, как системный комплекс мероприятий, направленных на достижение оригинальных целей развития через реализацию качественных, необратимых изменений состояния организации, которые происходят в течение определенного периода с определенным бюджетом и ограниченными ресурсами. Если же говорить в общем, то Управление проектами как предмет изучения только приобретает развитие. Есть много причин, которые приостанавливают его развитие и внедрение во все сферы нашей жизни: нестабильная политическая ситуация в стране, нестабильная экономическая система, низкий уровень инвестиций, упадок производства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предприятие ООО «Строительство, монтаж и ремонт» работает на рынке г. Красноярска.

Потенциальные внешние возможности предприятия:

- способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка. Освоение новых рынков и сегментов рынка позволит занять фирме более устойчивое положение, прочнее обосноваться на рынке, способствовать увеличению числа клиентов и как следствие увеличить прибыльность организации;
- возможность расширения ассортимента услуг, чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов;
- повышение репутации и имиджа предприятия.

Потенциальные внешние угрозы:

- неблагоприятное изменение курсов иностранных валют - при закупке иностранных комплектующих нужно рассчитывать иностранной валютой, а при нестабильном курсе национальной денежной единице очень трудно строить какие - либо планы, этот фактор имеет большое значение при значительных суммах и при длительных сроках соглашений.
- возможность появления новых конкурентов. Устранить ее не возможно, так как рынок – это конкурентная среда. В случае появления конкурента, выгодным будет организации занять прочную позицию, применяя различные стратегии в адрес конкурентов.
- растущее конкурентное давление: любое упущение фирмы может привести к спаду ее деятельности. Большую роль играет тактика управленческих решений и рациональный маркетинг;
- появление новых технологий, что требует от предприятия высоких затрат для их внедрения.

Потенциальные внутренние сильные стороны:

- высокий кадровый потенциал - в коллективе существует атмосфера,

способствующая к продуктивной работе, высшее руководство стимулирует подчиненных к самостоятельной работе (требования относительно самостоятельного принятия решений без чрезмерного количества указаний сверху);

- гибкая ценовая политика: важный показатель в условиях конкуренции. Понимая, что высокие цены на услуги приведут к снижению спроса и снижению числа клиентов, руководство приняло решение о невысоких ценах на услуги.

Потенциальные внутренние слабые стороны:

- высокие транспортные издержки: для компании это затраты на транспортировку запасных частей от поставщиков;

- недостаточная организация маркетинговой деятельности - слабо организовано исследование потребностей рынка, изучение потенциальных рынков;

- недостаточность денег на финансирование необходимых изменений в стратегии - изменение стратегии - довольно ресурсоемкий процесс. Кроме значительных затрат времени и человеческих ресурсов, требуются значительные суммы денег.

- высокие потребности в финансовых ресурсах, что вызвано спецификой деятельности;

- узкая специализация и, как результат, высокая зависимость от тенденций в отрасли.

Таким образом, руководству предприятия необходимо решить основную проблему: достижение стратегических целей деятельности при ограниченных финансовых ресурсах в условиях высокой зависимости от быстроменяющейся внешней среды.

Тенденция сокращения выручки при одновременном появлении новых конкурентов, увеличении спроса на услуги ежедневного пользования свидетельствует о необходимости диверсификации деятельности предприятия.

Проведенный анализ показал, что предприятию на текущий период

необходимо придерживаться стратегии диверсификации, что позволит повысить прибыль, расширить деятельность.

Итак, в рамках расширения деятельности предприятия рекомендуется внедрение нового вида услуг – производство деревянных окон.

Основная цель проекта – диверсификация деятельности предприятия.

Вспомогательная цель – открытие цеха по производству окон в течении 3 месяцев с момента инициации проекта.

Клиентом проекта выступает сам инициатор проекта: ООО "Строительство, монтаж и ремонт".

Основная потребность инициатора проекта – открытие цеха по производству окон, что позволит расширить деятельность, и получить прибыль.

Конечным продуктом проекта является открытие цеха.

Требования: для реализации данного проекта необходимо провести анализ внешней среды, сформировать ассортимент услуг, подобрать помещение, закупить оборудование, закупить расходные материалы, подобрать персонал.

Ключевые точки проекта

Анализ тенденций рынка проведен – 15.07.2016

Ассортимент сформирован – 25.07.2016

Оборудование подобрано и приобретено – 31.07.2016

Оборудование установлено – 2.08.2016

Расходные материалы приобретены – 28.07.2016

Сотрудники наняты на работу – 24.07.2015.

Цех открыт – 3.08.2016

Проведем анализ всех этапов детальнее.

Выручка к концу реализации проекта составит тыс. руб., себестоимость производства работ к концу анализируемого периода составит тыс. руб.

Основной показатель, характеризующий экономическую эффективность проекта $NPV =$ тыс. руб. – показатель больше нуля, соответственно принять

проект целесообразно, ценность компании возрастает и улучшается благосостояние участников.

Индекс рентабельности инвестиций должен быть больше 1 (100%); в нашем случае он равен это означает, что проект при своей реализации позволит полностью вернуть все инвестированные средства и дополнительно к этому получить чистую прибыль в размере от суммы всех инвестиций.

Численное выражение срока окупаемости проекта в нашем случае составляет месяцев.

Таким образом можно сделать вывод о необходимости реализации данного проекта, так как расчет коммерческой эффективности дал положительный результат по всем основным показателям.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Аньшин, В.М. Исследование методологии и факторов ценностно-ориентированного управления проектами в российских компаниях (часть 1) [Текст] / В.М. Аньшин // Управление проектами и программами. - 2014. - № 2. – С. 104-111.
- 2 Беляева, С.А. Роль планирования в процессе управления инновационными проектами [Текст] / С.А. Беляева // Организатор производства. - 2014. - № 4. - С. 84-87.
- 3 Блэйк, Р.Р. Научные методы управления [Текст]: учебное пособие для студентов / Р.Р. Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.
- 4 Боровских, О.Н. Особенности построения системы управления проектами в проектных организациях [Текст] / О. Н. Боровских // Российское предпринимательство. - 2014. - № 1. - С. 14-22.
- 5 Ватрак, В.И. Ключевые показатели эффективности участников проектной деятельности [Текст] / В.И. Ватрак // Управление человеческим потенциалом. - 2014. - № 2. – С. 138-143 .
- 6 Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: Учебник / О.С. Виханский, А.С. Наумов. - М.: Гардарики, 2011. - 528 с.
- 7 Воропаев, В.И. Функциональные модели управления проектной деятельностью для разных заинтересованных сторон [Текст] / В.И. Воропаев, Я.Д. Гельруд, О.А. Клименко // Управление проектами и программами. - 2014. - №4. – С. 266-279.
- 8 Ганчин, В.В. Роль проектного управления в инновационном развитии электроэнергетики в Российской Федерации / В.В. Ганчин // Экономика и управление: рос. науч. журн. - 2014. - №5. - С. 114-118.
- 9 Гончаренко, С.С. Управление проектами [Текст] / С.С. Гончаренко // Управление качеством. - 2014. - №8. - С. 44-46.
- 10 Дульзон, А.А. Успешность управления проектами: проблемы, оценка,

- возможности [Текст] / А.А. Дульзон // Управление проектами и программами. - 2014. - № 4. – С. 292 - 302.
- 11 Емельянов, Ю.А. Управление инновационными проектами в компании [Текст] / Ю.А. Емельянов // Проблемы теории и практики управления. - 2041. - №2. - С. 26-39.
- 12 Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием [Текст]: Учебное пособие / Н.Л. Зайцев. -М.: Инфра-М, 2014. – 458 с.
- 13 Ивасенко, А.Г. Управление проектами [Текст] : учебное пособие для студентов / А.Г. Ивасенко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2009. - 330 с.
- 14 Ильина, О.Н. Методологическое обеспечение управления проектами, программами и портфелями проектов в организации [Текст] / О. Н. Ильина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014.- № 1. - С. 19-23.
- 15 Конференции ПМСОФТ по управлению проектами [Текст] / Проблемы теории и практики управления. - 2013. - №7. - С. 102.
- 16 Кузнецов, А.А. Процессное управление проектами на предприятии [Текст] / А.А. Кузнецов // Менеджмент сегодня. - 2014. - №4. - С. 206-212.
- 17 Куперштейн, В.Г. Microsoft Project 2010 в управлении проектами [Текст]: учебное пособие для студентов / В.Г. Куперштейн. - СПб: БХВ-Петербург, 2013. - 416 с.
- 18 Лапыгин, Ю.Н. Оценка эффективности проектного управления [Текст] / Ю.Н. Лапыгин // Экономический анализ: теория и практика. - 2014. - №15. - С. 50-53.
- 19 Мазур, И.И. Управление инвестиционно-строительными проектами: международный подход [Текст]: учебное пособие для студентов / И.И. Мазур. – М. : Омега-Л , 2012. - 736 с.
- 20 Матвеева, Л. Г. Управление проектами [Текст]: Учебник. / Л.Г. Матвеева. – Ростов н/Д.: Феникс , 2013. - 423 с.
- 21 Мыльников, Л.А. Микроэкономические проблемы управления инновационными проектами [Текст] / Л.А. Мыльников // Проблемы управления. - 2014. - №3. - С. 2-11.

22 Мыльников, Л. А. Обзор концепций инновационного управления инновационными проектами [Текст] / Л.А. Мыльников // Информационные ресурсы России. - 2014. - №3. - С. 34-39.

23 Озерова, Т.С. Системная триада как основа управления проектами на предприятиях общественного питания [Текст] / Т.С. Озерова // РИСК : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2013. - №2. - Ч. 1. - С. 35-38.

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

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

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

27 Романова, М. В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие. / М.В. Романова. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2012. - 253 с.

28 Сорокин, А.С. Объективная оценка эффективности проектного управления в организации: взгляд изнутри [Текст] / А.С. Сорокин // Менеджмент сегодня. - 2014. - № 3. - С. 150 - 158.

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

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

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

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

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