Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Направление ***38.03.02*** **Направленность** Управление проектами

(код) *(наименование)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему **РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО РАЗВИТИЮ АО «АВТОДОМ»**

Обучающийся _____ _____

(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Руководитель _____ _____

(Ф.И.О. полностью) *подпись*

МОСКВА 2022 г.

Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

обучающийся

1. Тема: «Разработка проекта по развитию АО «Автодом»»
2. Срок сдачи обучающимся законченной работы «____» _____ 2022_ г.
3. Исходные данные к ВКР: научная и учебная литература, интернет ресурсы.
4. Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов):

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА ПО РАЗВИТИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие и содержание проекта

1.2. Процесс разработки проекта по развитию предприятия

1.3. Показатели эффективности проекта по развитию предприятия

Глава 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «АВТОДОМ»

2.1. Общая характеристика деятельности предприятия АО «Автодом»

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия АО «Автодом»

2.3. Оценка эффективности применяемого подхода к формированию команд проекта АО «Автодом»

Глава 3. РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО РАЗВИТИЮ АО «АВТОДОМ»

3.1. Резюме проекта по развитию АО «Автодом»

3.2. Практические мероприятия по реализации проекта

3.3. Результаты по внедрению проектаЗАКЛЮЧЕНИЕ

5. Перечень графического материала 18 таблиц, 15 рисунков.
6. Приложения 1.

Дата выдачи задания __.__.2022__ Задание принял __.__.2022__

Подпись руководителя _____ Подпись обучающегося_____

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА ПО РАЗВИТИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ.....7
1.1 Понятие и содержание проекта.....7
1.2. Процесс разработки проекта по развитию предприятия.....15
1.3. Показатели эффективности проекта по развитию предприятия.....22
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «АВТОДОМ».....33
2.1. Общая характеристика деятельности предприятия АО «Автодом»……33
2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия АО «Автодом».....38
2.3. Оценка эффективности применяемого подхода к формированию команд проекта АО «АВТОДОМ».....45
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО РАЗВИТИЮ АО «АВТОДОМ».....58
3.1. Резюме проекта по развитию АО «Автодом».....58
3.2. Практические мероприятия по реализации проекта.....62
3.3. Результаты по внедрению проекта.....72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....85

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. На сегодняшний день рыночной средой в связи с ее динамичностью и конкуренцией оказывается заметное усиливающееся воздействие на организации.

Для эффективного управления любыми экономическими объектами предполагается соответствующая организационная структура и наличие кадрового состава. Сегодня происходит активное внедрение производственных технологий, но в то же время значительно отстают в развитии организационные системы, поэтому необходимо понимание новых современных подходов, которые могли бы повлиять на выживание, развитие и функционирование любой организации.

Проектная деятельность представляет собой сложные, неповторяемые действия, заблаговременно формализованные, технологически отработанные с учетом специфики конкретной ситуации, имеющие определенные ограничения по ряду показателей (состав и объем работ, доступные ресурсы, время, стоимость, качество и др.).

В свою очередь управления проектной деятельностью или управления проектами − это особый вид управленческой деятельности, направленный на достижение определенных результатов в условиях заданных параметров.

Управления проектами в отличие, например, от функциональной деятельности часто ведется на основе однократной, а не циклической деятельности. Методы и инструменты управления проектами позволяют более четко определить цели, основные этапы, необходимые ресурсы, сроки выполнения проекта, сформировать профессиональную команду исполнителей, подготовить и заключить эффективные контракты, выявить возможные риски, обеспечить контроль хода выполнения проекта в течение всего его жизненного цикла и оперативно вносить необходимые

корректировки. Все это позволяет существенно повысить эффективность реализуемых процессов в рамках проектов и программ, что обуславливает актуальность выбранной темы.

Объект исследования – АО «Автодом».

Предмет исследования – процесс разработки и управления проектом.

Целью данной работы является разработка и обоснование проекта по развитию в АО «Автодом».

Задачи:

- изучить понятие и содержание проекта;

- рассмотреть процесс разработки проекта по развитию предприятия;

- выделить показатели эффективности проекта по развитию предприятия;

- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность предприятия АО «Автодом»;

- оценить эффективность применяемого подхода к формированию команд проекта АО «Автодом»;

- представить резюме проекта по развитию АО «Автодом»;

- разработать практические мероприятия по реализации проекта;

- оценить результаты по внедрению проекта.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования особенностей разработки и управления проектом: Артемьев Р.В., Афонин А. М., Балашов А.И., Рогова Е.М., Тихонова М.В., Виноградова С.А., Красильникова А.Ю., Миронов Р.А., Володин С.В., Гонтарева И.В., Емельянович А.А., Ехлаков Ю.П., Киселев А.А., Трубникова А.А., Корпачева В.А., Курьерова А.А., Лукина А.О., Мороз О.А., Островская В.Н., Попов Д.И., Прохорова М.П. и др.

Практическая значимость данного исследования состоит в разработке проекта по развитию для компании АО «Автодом».

Для раскрытия темы работы использовались принципы научного познания: логический, системный, диалектический, исторический и институциональный.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованных источников.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА ПО РАЗВИТИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и содержание проекта

Проект представляет собой совокупность последовательно ориентированных во времени, целенаправленных, одноразовых, нерегулярно повторяющихся и комплексных действий (работ или мероприятий), которые ориентированы на достижение конечного результата при наличии ограниченного объема ресурсов и установленных сроков их начала и окончания [18, с. 85].

Управление проектами определяется по-разному разными авторами, к примеру:

– это искусство координации и управления материальными и человеческими ресурсами на протяжении жизненного цикла проекта за счет применения техники и системы современных методов управления для достижения результатов, определенных в проекте;

– это управленческая задача по завершению вовремя проекта, в рамках установленного бюджета, согласно техническим требованиям и спецификациям. Менеджер проекта отвечает за достижение данных результатов;

– это единство организации, управленческих задач, средств и техники с целью реализации проекта [10, с. 54].

Таким образом, управление проектом представляет собой процесс управления ресурсами и командой проекта при помощи специфических методов, за счет которых проект успешно завершается и достигает своих целей.

Правильно поставленные цели являются одним из определяющих факторов, который влияет на достижение успеха в управлении проектами. Управления проектами, как и всякая осмысленная деятельность, всегда имеет хотя бы одну цель. Однако гораздо чаще задается несколько целей с соответствующими приоритетами, которые необходимо осознавать всем участникам проекта [26, с. 77].

Цели управления проектами – желаемые результаты действий, которые должны быть достигнуты в ходе реализации проекта. Обычно на практике выделяют три уровня целей:

1) основные цели управления проектами. Должны быть достигнуты для того, чтобы проект считался успешно реализованным.

2) необходимые цели. Их нужно достичь в ходе реализации проекта, однако при возникновении осложнений можно частично ими пожертвовать.

3) желаемые цели. Их желательно достичь при осуществлении проекта.

Необходимые и желаемые цели называют еще вспомогательными целями проекта.

Также цели управления проектами разделяют на явные и неявные.

Обычно цели указывают в таких проектных документах, как описание содержания проекта и его миссии. Однако некоторые из явных целей проекта могут быть внутренними целями одной из сторон и конфиденциальными (к примеру, бюджетные цели) [36, с. 54].

Неявные цели проекта возникают, как правило, как необходимое следствие декларируемых целей, различных ограничений и т.д. Часто это цели, которые не определены, поскольку не были очевидны заранее. Неявные цели очень важны, и необходимо выявить их как можно раньше при планировании проекта или на начальных этапах реализации. Часто для достижения целей проекта необходимо выполнение некоторых

дополнительных условий. Такие условия называют критическими факторами успеха. Если не соблюсти хотя бы одно из них, проект нельзя считать успешным.

В соответствии с целями проекта определяются его задачи. Для конкретизации целей их надо определить и описать результаты, которые получит заказчик (потребитель) после завершения проекта. Результаты проекта отражают то, что получит заказчик. Результаты проекта достигается через решение задач проекта. Задача – это комплекс намеченных целей, которые должны быть достигнуты проектом с целью предоставления ожидаемых проектных выгод заинтересованным сторонам [20, с. 74].

Задача должна давать ответы на следующие вопросы:

– Что и насколько ощутимо должно быть изменено?

– Для кого эти изменения, где и когда они состоятся?

Существует два типа задач: задачи, которые создают продукт, и задачи, которые увеличивают потенциал.

Результат первого типа задач – или имеющийся продукт (здание, книга, консультационный центр и т.п.), или данные, которые можно статистически проверить (количество посетителей консультационного центра, количество зданий, подключенных к системе водоснабжения и т.д.) [14, с. 74].

Результат второго типа задач – нематериальный продукт, например, улучшение знаний (новый уровень образования, новые навыки, новая информация). Эти задачи измеряются через наблюдение, индивидуальные интервью, опросные листы. Некоторые задачи, которые увеличивают потенциал, могут быть исчислены статистически (к примеру, количество преподавателей, которые прошли программу повышения квалификации). Исчисление результатов таких задач учитывать можно не только количеством людей, которые прошли программу повышения

квалификации, но также количеством людей, которые полученные знания используют на практике.

Таким образом, именно задачи проекта позволяют достичь поставленных целей и делают процесс управления проектами эффективным.

В практике управления характеризуется управление проектами как форма современного управленческого искусства, совокупность идей, методов и принципов, позволяющих преодолевать в процессе управления трудности, проблемы и успешно завершить проект. Также есть такая точка зрения, считают, в управлении проектами все факторы могут быть спрогнозированы, и все варианты заранее просчитаны.

Понятие бизнес- процесса говорит о том, что бизнес- процесс может быть описан математической моделью – целевым функционалом и множеством ограничений. Поэтому в рамках подобной модели проблема оптимизации управления ресурсами обретает конкретные очертания [50, с. 64].

В первую очередь, здесь имеется в виду то, что конкретная операция может рассматриваться в другой бизнес- модели как ресурс. С другой стороны, услуга/ товар как правило, является ресурсом для потребителя этой услуги/ товара, поэтому, при использовании этих категорий надо конкретно определять, к каким операциям они имеют отношение, а также понимать, что это определение справедливо только на интервале времени исполнения рассматриваемой операции.

Подводя итог всему вышесказанному важно заметить, что проектирование бизнес- процессов является также одним из бизнес-процессов организации, определяемых некоторыми учеными как « разработка бизнеса».

Данный вывод следует из того, что любая деятельность в организациях, включая проектирование бизнес- процессов должны составлять единую систему.

Таким образом, на основании вышесказанного относительно определения сущности бизнес- процессов становится трудно переоценить значение их проектирования.

Отправной точкой проектного управления является осознание цели, т.е. желаемого состояния управляемого объекта. Цель в управлении проектом, как правило, характеризуется теми или иными элементами новизны, которые могут вытекать из внутренних свойств результата проекта и из внешних условий [18, с. 44].

Прежде всего, цель проекта раскрывается в детальном плане действий, который может включать различные аспекты проекта и оформляться в виде различных документов, таких, как иерархическое дерево целей, структура работ, или стоимости, или продукции (результата) проекта, сетевые и информационно - технологические модели. Тщательной проработке подвергаются средства и предметы деятельности, необходимые для реализации проекта: основные средства, ресурсы, организационная структура, система коммуникаций между элементами проекта.

Моделированию подлежат сценарии взаимодействия элементов проекта с факторами внешней среды, выражаемые в подготовке дерева рисков, или решений, или иных моделей. Такую всестороннюю модель деятельности, представляющую совокупность логически связанных документов, можно обозначить как бизнес - проект.

Проект обладает рядом свойственных ему характеристик, определив которые, можно точно сказать, относится ли анализируемый вид деятельности к проектам.

Временность – любой проект имеет четкие временные рамки (это не относится к его результатам); в случае, если таких рамок не имеется, деятельность называется операцией и может длиться сколь угодно долго.

Уникальные продукты, услуги, результаты – проект должен порождать уникальные результаты, достижения, продукты; в противном случае такое предприятие становится серийным производством [26, с. 88].

Последовательная разработка – любой проект развивается во времени, проходя через определенные ранее этапы или шаги, но при этом составление спецификаций проекта строго ограничивается содержанием, установленным на этапе начала.

Каждый проект характеризуется жизненным циклом, на основе которого формируется стандартный подход к проектному управлению. Жизненный цикл проекта представлен на рисунке 1.

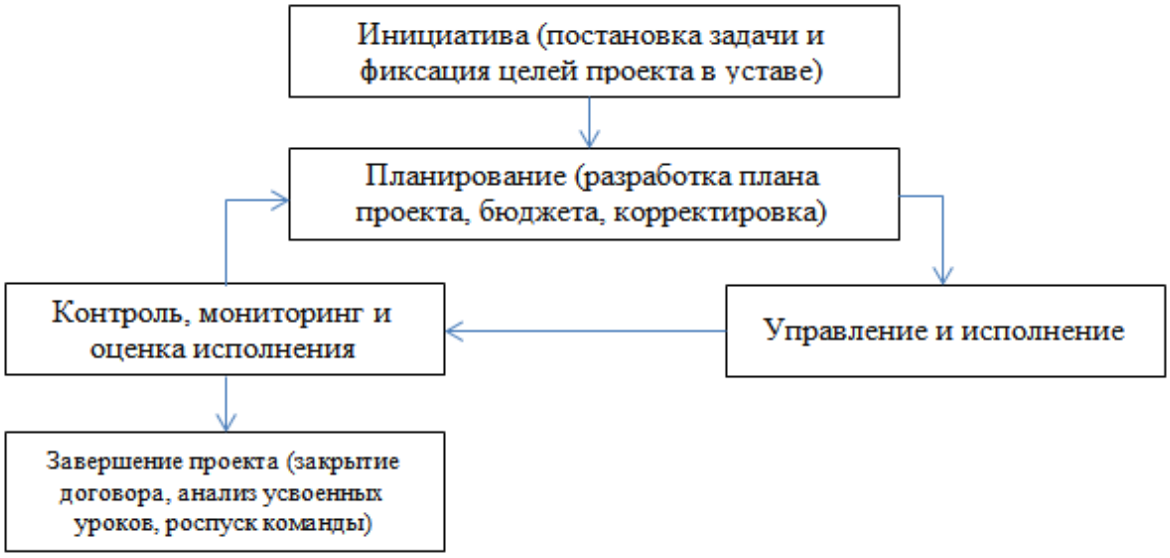

Рисунок 1 - Жизненный цикл проекта [11, с. 77]

Рассмотрим более подробно этап планирования. Этот этап является одним из самых важных. На этом этапе определяются задачи, бюджет и сроки проекта. Довольно часто планирование понимают только как составление графика работ, упуская из вида управление ресурсами, составление бюджета, графика потребности в материалах, машинах и механизмах и т.д.

Полноценная техника планирования, которая представлена на рисунке 2 включает в себя следующие этапы и последовательность:

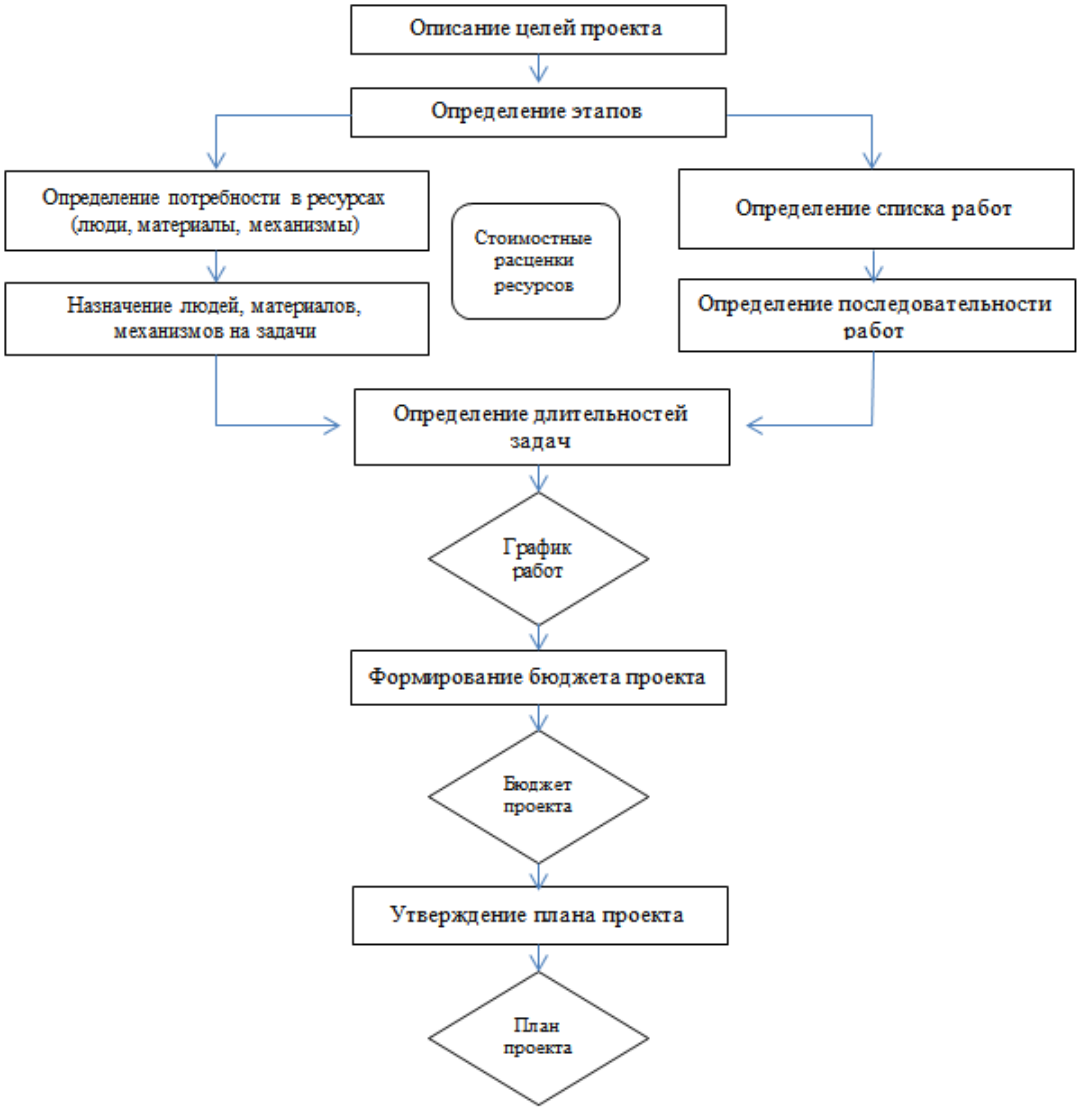

Рисунок 2 - Процесс планирования [36, с. 77]

1. Определение цели проекта и ее описание. Довольно часто проекты начинаются без четких и измеримых целей.

2. Определение технологических стадий (этапов работ). Для проекта должна быть выбрана технология реализации, определяющая стадии развития проекта. Одной из типичных ошибок планирования является несоответствие плана технологическому циклу.

3. Для технологических стадий необходимо определить список задач, указать их последовательность и прогнозируемую длительность (зависит от назначенных ресурсов).

4. Необходимо согласовать вопрос о выделяемых ресурсах для проекта. Следует отметить, что все ресурсы компании должны распределяться централизованно.

Довольно часто возникает ошибка планирования, связанная с тем, что некоторые дефицитные ресурсы используются одновременно в двух разных проектах. Для решения данной проблемы все проекты в компании должны быть приоритезированы.

5. График работ в таких системах, как Microsoft Project, получается автоматически, если определены задачи и ресурсы.

6. Если определить расценки на человеческие ресурсы, машины, механизмы и материалы, то бюджет может быть получен также автоматически. Одна из типичных ошибок заключается в том, что бюджет не сверяют с графиком работ.

7. В небольших проектах обязательным условием начала работ по проекту является наличие утвержденного письменного задание, бюджета и графика работ, которые образуют формальный документ « План проекта». В больших проектах, необходимо также разработка планов управления рисками, качеством, документооборотом, персоналом и др [33, с. 102].

Также необходимо отметить, что процесс планирования является итеративным. План проекта (сроки, список задач, бюджет) должен изменяться по результатам как исполнения проекта, так и по результатам изменения среды проекта.

1.2. Процесс разработки проекта по развитию предприятия

Процессы управления проектом воздействуют на достижение конкретного результата через целый набор функций, оказывающих на проект как непосредственное, так и косвенное влияние.

Необходимо понимать связь функций управления проектом с функциями управления общего характера, под которыми обычно понимают планирование, организацию, регулирование, реализацию, контроль и мотивацию. Функции менеджмента были разработаны для традиционных организационных структур управления и в классическом виде не учитывали специфику управления проектами. И хотя фундаментальное значение функций управления остается неизменным, в управлении проектами они приобретают специфические формы [18, с. 77].

Управление ресурсами — одна из главных подсистем управления проектом. Включает процессы планирования, закупок, поставок, распределения, учета и контроля ресурсов, обычно трудовых и материально- технических.

Понятие « ресурс» в методологии управления проектами трактуется достаточно широко: все, чем располагает проект, — в том числе трудовые, финансовые и материально- технические ресурсы, команда проекта, время, информация, знания и технологии, — является взаимосвязанными ресурсами проекта. Основная задача управления ресурсами — обеспечить их оптимальное использование для достижения конечной цели управления проектом — формирования результата проекта с запланированными показателями.

Реализация проекта требует разнообразных ресурсов. Говоря о ресурсных характеристиках работ, обычно имеют в виду сведения о

потребности в ресурсах (в физическом выражении) для осуществления той или иной работы. При этом различают два основных типа ресурсов.

Первый из них это складируемые, или невозобновляемые, ресурсы (сырье, материалы, детали), которые непосредственно расходуются в процессе выполнения работы и, не будучи использованными в данный момент, возможно, могут быть израсходованы в дальнейшем. Потребность в складируемом ресурсе обычно задается общей потребностью в нем, а также функцией, т. е. графиком потребления данного ресурса в процессе выполнения рассматриваемой работы [29, с. 56].

Второй тип — ресурсов нескладируемые, или возобновляемые, или, как их еще называют, ресурсы типа мощности (люди, машины и т. п.), которые по природе своей не допускают складирования, т. е. их простой в данный момент влечет за собой невосполнимые в дальнейшем потери. Потребность в нескладируемом ресурсе обычно характеризуется интенсивностью его использования и описываемся соответствующим графиком (в наиболее простых сетевых моделях интенсивность потребления нескладируемых ресурсов считается постоянной).

Понятие ресурсов взаимосвязано с понятием « работа», поскольку ресурсы соотносятся не с проектом в целом, а с определенными работами, выполняемыми в запланированной последовательности, соответствующей календарному плану графику работ по проекту. Планирование ресурсного обеспечения проекта является одной из важнейших задач менеджера, а также средством перераспределения ресурсов, позволяющим добиться приемлемого графика работ. Решение этой задачи сводится к поиску компромисса между потребностью в ресурсах для выполнения отдельной работы и их наличием в заданные интервалы времени [13, с. 75].

Процесс планирования начинается до утверждения объема работ и продолжается в ходе выполнения проекта и внесения изменений. Каждая

фаза жизненного цикла проекта предусматривает определенный вид планирования с присущими ему методиками и инструментами.

Планирование ресурсов по проекту — основа определения во времени потребностей в ресурсах и определения возможности обеспечения ресурсами для заключения контрактов по закупкам ресурсов, планирования поставок ресурсов, а также основа распределения закупленных ресурсов по работам проекта.

Ресурсное планирование включает в себя ряд компонентов, в том числе: разработку и сбалансированный анализ комплексов работ и ресурсов, направленных на достижение целей проекта; разработку системы распределения ресурсов и назначение ответственных исполнителей; контроль за ходом работ — сравнение плановых параметров работ с фактическими и выработка корректирующих воздействий [60, с. 14].

Ресурсы выступают как обеспечивающие компоненты работ по проекту, включающие исполнителей, энергию, материалы, оборудование и т. д. Соответственно, с каждой работой можно связать функцию потребности в ресурсах и рассчитать методами календарного планирования потребности в ресурсах по проекту в целом и методами выравнивания обеспечить соответствие потребностей наличию или возможностям обеспечения ресурсами.

Планирование представляет собой циклический процесс. Он начинается с наиболее общего определения целей, движется к более детальному описанию того, когда, как и какие работы должны быть выполнены для достижения поставленных целей. По мере продвижения проекта от концепции к завершению появляется дополнительная информация об условиях, влияющих на ход работ. Применение средств планирования и управления проектом позволяет членам команды более

четко описывать проблемы и контролировать изменения по проекту более эффективно.

К общим принципам планирования проектов можно отнести следующее:

- Целенаправленность - планирование рассматривается как процесс развертывания главной цели проекта в совокупность подцелей, задач и работ.

- Комплексность - означает полный охват научных, проектных, организационных, производственных и других мероприятий и работ, направленных на достижения целей проекта.

- Сбалансированность по ресурсам. Планы не должны содержать элементов, не обеспеченных ресурсами.

- Системность - системный подход предполагает учет всего комплекса факторов, влияющих на проект, то есть рассмотрение проекта как целостной структуры с определением взаимосвязей между составляющими [47, с. 115].

Гибкость - предполагает способность системы прогнозировать и учитывать изменения как во внешней, так и во внутренней среде.

- Многофункциональность - означает планирование по всем функциям управления проектом.

- Оптимальность планирования - формирование не просто приемлемых планов, а планов, наиболее выгодных по выбранным критериям.

- Адаптивность - способность отвечать на изменения внешней и внутренней среды проекта.

- Непротиворечивость плана - то есть обеспечение полной взаимосвязанности и преемственности принимаемых решений. Конкретная структура планов, применяемых на разных уровнях и стадиях

планирования проекта, зависит от стандартов и подходов, принятых в отрасли и в организациях, осуществляющих проект.

Существуют два основных метода планирования ресурсов проекта: ресурсное планирование при ограничении по времени; планирование при ограниченных ресурсах [25, с. 69].

Первый подход - ресурсное планирование при ограничении по времени - предполагает фиксированную дату окончания проекта и назначение на проект дополнительных ресурсов на периоды перегрузок.

Второй подход - планирование при ограниченных ресурсах - предполагает, что первоначально заданное количество доступных ресурсов не может быть изменено и является основным ограничением проекта. Хотя планирование и является итеративным процессом, существует логическая последовательность шагов разработки плана проекта, которая составляет цикл планирования. Основные шаги цикла показаны на рисунке 3.

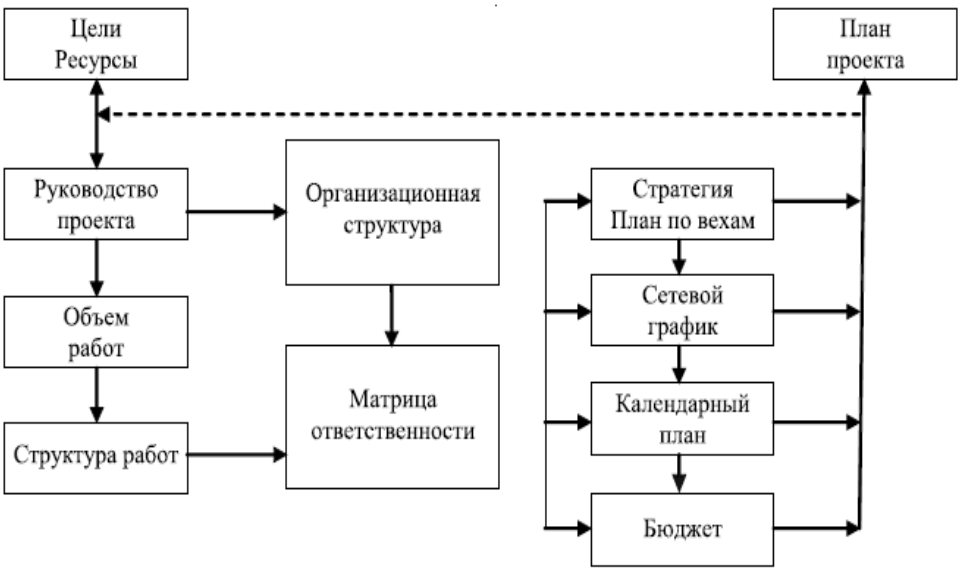

Рисунок 3 – Процесс календарного планирования

Каждый шаг подразумевает необходимость для руководителя проекта ответа на некоторый обобщенный вопрос (см. табл. 1). Обратная связь для

последних четырех шагов отображает необходимость актуализации плана. Эта связь отмечена на рисунке стрелкой с прерывающимися линиями.

В таблице 1 представлена последовательность календарного планирования.

Таблица 1

Последовательность шагов календарного планирования

Шаг	Содержательная сущность шага
Разработка концепции и целей проекта	Почему?
Построение иерархической структуры работ	Что?
Построение организационной структуры разбиения работ. Назначение ответственных	Кто?
Разработка стратегии реализации. Определение основных вех	Как?
Разработка сетевых моделей	Как?
Расчет календарного графика по методу календарного планирования	Когда? Идеальные сроки
Расчет календарного графика с учетом ограничений на ресурсы	Когда? Реальные сроки
Анализ стоимостной информации. Разработка финансового плана	Сколько это будет стоить?

На практике процесс планирования не является таким строго последовательным, как это было только что показано. Например, ключевые вехи обычно определяются требованиями заказчика в самом начале программы. При контроле разработчик плана может обнаружить, что эти вехи не могут быть достигнуты и поэтому должны быть заново проведены переговоры с заказчиком [59, с. 84].

Кроме того, детальные вехи (для рабочих групп и отдельных исполнителей) могут устанавливаться по ходу выполнения проекта. Аналогично, основные ресурсы (руководитель проекта, ключевые исполнители) назначаются на ранних стадиях проекта, а специфические - определяются и назначаются на более поздних стадиях.

Кроме перечисленных основных шагов процесса планирования, руководитель проекта должен определить процессы управления проектом, провести идентификацию рисков и вероятностей; сформулировать планы управления изменениями, организовать процедуры оптимизации, обзора, одобрения и документирования плана проекта. Работа по планированию и контролю календарного плана не заканчивается с завершением собственно стадии планирования, когда подготовлен план проекта. После выполнения необходимых процедур утверждения плана начинается стадия его выполнения, и, соответственно, начинают использоваться методы и инструменты планирования, необходимые для контроля и выполнения оценок текущего состояния работ [33, с. 106].

Как только начинают поступать фактические данные о ходе работ по проекту, у менеджера возникает необходимость сравнивать фактический ход работ с планом, определять важные расхождения и производить обновление плана по мере необходимости. Методика планирования, основанная на анализе достигнутых результатов, обеспечивает возможность получения необходимых оценок. Процедура актуализации плана на любой стадии проекта может включать все основные шаги планирования, начиная с разработки иерархической структуры работ для генерации новых вариантов комплекса работ исходя из изменившихся представлений о проекте и условиях его выполнения.

В результате ресурсного планирования менеджер проекта получает возможность перейти к следующей фазе управления ресурсами — к организации закупок и поставок ресурсов [29, с. 55].

Основная задача проектно- закупочной фазы проекта — обеспечить поступление оборудования, конструкций, материалов и услуг в точном соответствии с планом проекта. Этот процесс можно разделить на две части: закупки ресурсов и услуг на конкурсной основе; поставки на место производства работ.

1.3. Показатели эффективности проекта по развитию предприятия

Одним из двух сложившихся в менеджменте принципиальных подходов к системам управления является процессный подход. В то же время большое количество компаний в разных областях функционируют в форме проектов. Зачастую неверное понимание сути приводит к путанице терминов и деятельность, ранее относимая к бизнес-процессам, может считаться проектной или включать в себя оба понятия.

Проектный менеджмент должен ориентироваться на соответствующие методики и стандарты для успешной реализации. В мировой практике наиболее распространенными и применяемыми являются следующие стандарты:

- международный стандарт по управлению проектами ISO 21500:2012.
- американский национальный стандартPMI – Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK).

Согласно Руководству PMBOK, процесс – это набор взаимосвязанных действий и операций, осуществляемых для создания заранее определенного продукта, услуги или результата. К тому же его необходимо рассматривать « как механизм получения добавочной стоимости», то есть производится продукция, которая будет удовлетворять видимые и невидимые потребности покупателей, принося тем самым доход предприятию [41, с. 77].

Из этого следует, что систематически повторяющаяся последовательность процедур, которая потребляет ресурсы и генерирует ценный для потребителя результат, является отличительной чертой бизнес- процесса.

Проект – это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата. В стандарте ISO 21500 содержится иное определение. Уникальный набор процессов, состоящих из скоординированных и управляемых задач с начальной и конечной датами, предпринятых для достижения цели. Оба стандарта едины касательно того, что бизнес- процессы участвуют в управлении проектом. Система проектного управления представляет собой совокупность процессов планирования, инициации, исполнения, мониторинга, завершения проекта. Если проект разделен на фазы, группы процессов взаимодействуют в рамках каждой фазы [45, с. 187].

Отсутствие инструментов и инструкций по использованию стандартов, образцов документального обеспечения и затрудненное применение наравне с национальными нормативными документами, делают их недостаточно используемыми на практике.

Ключевыми ограничениями проекта являются время, деньги и ресурсы. С позиций проектного подхода важно оптимизировать использование ресурсов, чему может способствовать описание и анализ существующих бизнес- процессов. По этой причине особое значение приобретает их оценка и оптимизация применительно к условиям проектов. В приведенных выше документах отсутствует определение эффективности и возможные способы ее оценки. Как правило, под оценкой эффективности проекта понимают анализ финансовой отдачи от его исполнения и используют показатели, применяемые для оценки инвестиционных проектов. Согласно Методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов она характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам его участников. К таким показателям относятся: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, внутренняя норма доходности, срок окупаемости. Однако указанные

индикаторы не учитывают влияние персонала, отношения с потребителями, инновации, что делает невозможным оценку пользы, получаемой клиентами и качества в полной мере [26, с. 20].

В серии международных стандартов, описывающих требования к системе менеджмента качества организаций и предприятий ISO 9000 эффективность определена как связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами. Цели оценки эффективности бизнес-процессов и проектов заключаются в оптимизации процессов, увеличении прибыли и сокращении расходов, и, следовательно, не противоречат друг другу. Наличие информации о текущих затратах на реализацию отдельного бизнес- процесса, представленной в виде финансовых и нефинансовых показателей, является необходимым условием для расчета его эффективности. Общая классификация показателей оценки бизнес-процесса включает следующие наименования:

- показатели процесса (временные, финансовые, ресурсные, человеческие затраты);
- показатели продукта (услуги) (абсолютный объем услуг, количество ошибок и сбоев при оказании услуги);
- показатели удовлетворенности клиентов процесса (уровень удовлетворенности продуктом или услугой).

На этапе проверки и анализа бизнес процессов проводится сбор фактических значений показателей процессов, сравнение их с плановыми значениями и анализ причин выявленных отклонений. Главная цель анализа процессов состоит в улучшении их функционирования и принятии оптимальных управленческих решений [36, с. 887].

Для этого анализ должен быть комплексным исследованием внутренних и внешних факторов, влияют на процесс функционирования исследуемых бизнес- процессов. Для анализа бизнес- процессов исследуемого

предприятия выбраны показатели, привязанные к процессу формирования основных средств, производства и логистических схем, а именно:

- основные средства;
- амортизация;
- материалы;
- персонал (человек);
- проценты за кредит [20, с. 155].

Для оценки эффективности работы организации в целом целесообразно описать бизнес- процессы и построить модель организации « как есть». На основании выводов, полученных из анализа хозяйственной деятельности предприятия, были описаны бизнес-процессы, и создана новая экономическая модель « как надо», представляющая собой набор данных бизнес- процессов, характеризующих предприятие.

Экономическая модель предприятия и анализ процессов технологических стадий составлен в программном комплексе. Модель формируется из основных параметров: основных средств, амортизации, параметров учета расходов и их расчета в себестоимости, используемого сырья, производимых продуктов, налогов, инфляции, заработной платы, цен на продукцию и т.д.

Таким образом, представлена проблемная часть процесса выборочного анализа. Все бизнес- процессы предприятия могут быть замоделированы подобным образом.

Эффективность работы всех бизнес- процессов можно проследить по интегральному показателю. Чем ниже его значение, тем выше эффективность производства, тем более устойчиво развивается предприятие [51, с. 201].

Данный показатель характеризует состояние организационно-технологических систем производства и рассчитывается на основе

фазовых переменных: обслуживание основных средств, реализация товаров, и др. Подробное формирование и методика расчета данного показателя представлены в научной работе С.Н. Масаева, М.Г. Доррера.

Деятельность организации сегодня это комплекс реализуемых проектов, использующих бизнес - процессы для достижения уникального результата. Аналитический обзор позволяет сделать вывод, что, несмотря на имеющиеся различия в определениях, применение процессного подхода к управлению проектами, основанное на положениях стандартов позволяет повысить эффективность управления проектами. Анализ процессов предприятия дает возможность улучшать функционирование анализируемых бизнес- процессов и принимать оптимальные управленческие решения по обеспечению их стабильного развития. Вопрос оценки показателей бизнес процессов на разных фазах проекта с применением совокупности знаний к управлению проектом и качеством в целом требует дальнейшего изучения [35, с. 64].

Процесс развития любой сферы производства неразрывно связан с предшествующим этому процессу изменением. Ключевым фактором, влияющим на интенсивность развития, является скорость, с которой происходит внедрение последних достижений в области науки. Новые достижения в науке носят инновационный характер, следовательно, внедрение инновационных проектов оказывает влияние на развитие, которое в свою очередь способствует повышению конкурентоспособности и повышению экономической эффективности как предприятия, так и страны в целом. Увеличение темпа роста количества инновационных продуктов возможно путем сотрудничества научных институтов и университетов с предприятиями.

В своих работах Б. Д. Гаврилишин указывает на важность инновационных изменений и отмечает необходимость перестраивания структуры экономики на наукоемкую [13, с. 85].

Как отмечалось ранее, на уровень экономического развития основное влияние оказывает научно-технический прогресс и интеллектуализация основных факторов производства. Повышение темпов роста ВВП является возможным за счет внедрения инновационных проектов, так как другие факторы не обладают значительным потенциалом. Это утверждение подтверждается рейтингом Innovation Index от Bloomberg, который отражает уровень инновационной активности, состояние экономики, эффективность различных отраслей промышленности и добавленную стоимость выпускаемой продукции.

Согласно исследованию, проведенному А. А. Ивановой, от 80 до 95 % прироста ВВП развитых стран приходится на применение новых знаний при разработке оборудования, совершенствовании технологий, улучшении образовательного процесса и организации производства [19, с. 87]. В своей работе, посвященной проблеме внедрения инновационных проектов на промышленных предприятиях, Н. А. Алексеева рассматривает инновационную деятельность британского правительства, охарактеризовал ее как приоритетную [6, с. 104].

В Британии публикуется более 9 % от мирового объема научных работ, освоением новой продукции занимается 29 % компаний, внедрением новых технологий − 19 %, а 66 % задействовано в инновационной деятельности. Основными элементами прогресса и основными ресурсами предприятия являются инновации. Создавая конкурентное преимущество, внедрение инновационных проектов обеспечивает экономический рост. Для удовлетворения потребностей потребителей предприятию необходимо иметь широкий ассортимент продукции высокого качества по наиболее низкой цене.

Для того чтобы эти условия выполнялись, предприятие должно внедрять инновации на всех уровнях разработки, производства и сбыта готовой продукции. Положительный эффект от внедрения инновационных

проектов заключается не только в повышении конкурентоспособности и ускорении темпов развития, но и в защите предприятия от возможных радикальных инноваций в сфере, что может сделать его деятельность экономически нецелесообразной.

Подтверждением этого является пример компании Nokia в 2007 году. Радикальной инновацией на тот момент времени являлся выход на рынок смартфона от компании Apple с сенсорным экраном. Новый инновационный продукт сместил лидеров рынка с лидирующих позиций и часть компаний до настоящего времени не в состоянии достичь прежней эффективности.

В одном из своих выступлений президент США Барак Обама заявил: «Инновации – это основной источник экономического роста, создания рабочих мест и конкурентоспособности в современной глобальной экономике». Компании, лидирующие на мировом рынке, обеспечивают не просто поступление налогов, они стимулируют экономический рост, обеспечивают создание новых рабочих мест и способствуют улучшению качества жизни людей.

Ключевая роль технического прогресса в развитии экономики описывается в работах Йозефа Шумпетера, написанных в начале XX века. Шумпетер признавал, что инновации – это главный двигатель экономических изменений. Устойчивый экономический рост ведет к значительному долгосрочному увеличению дохода на душу населения и особенно важен для тех, кто составляет основу экономической пирамиды.

В 2018 году CB Insights провело исследование, направленное на изучение отношения топменеджмента компаний к внедрению инновационных проектов. В отчете, составленном по результатам исследования, говорится о том, что 85 % руководителей в мире выделяют инновации как средство для обеспечения экономического роста. При этом 41 % опрошенных подтверждают факт того, что на их бизнес могут оказать значительное негативное влияние радикальные инновации в отрасли. Также

опрошенные руководители подтверждают, что в среднем компании 78 % своего инновационного бюджета инвестируют в постепенное улучшение существующего продукта, внедряя только инкрементальные инновации. В расчетах McKinsey на основе данных Thomson Reuters в совокупной прибыли топ-500 американских корпораций в 1997 году на долю технологических компаний приходилось около 9 %, в 2017 году − уже 17 % [14, с. 95].

Таким образом, внедрение инновационных проектов в деятельность предприятия является обязательным условием для достижения лидирующих позиций в отрасли.

В работе С. С. Кондратьева приводится пример, посвященный анализу изменений, происходящих в мире, который свидетельствует о значительном росте количества успешных инновационных проектов, скорость внедрения которых с каждым годом становится меньше. Это также подкрепляет утверждение о том, что для обеспечения конкурентоспособности предприятиям необходимо быстро реагировать на внешние изменения [28, с. 87].

Внедрение инновационных проектов в настоящее время перестает быть гарантией того, что предприятие сможет длительное время быть лидером в той или иной области. С увеличением темпов проникновения инновационных продуктов на рынок актуальной становится проблема сохранения конкурирующего преимущества предприятиями, которые не занимаются или запаздывают в инновационном развитии. Любое промедление в сложившихся условиях оказывает негативное влияние на уровень экономического развития.

Работа Э. Стиллмена подтверждает наличие связи между развитием предприятия и его инновационной активностью, о чем говорилось ранее. Автор в очередной раз подчеркивает, что внедрение инновационных проектов оказывает положительное влияние на уровень конкурентоспособности предприятия и страны, а инновации являются

приоритетной категорией и служат движущей силой экономического роста [54, с. 64].

В качестве примера, подтверждающего увеличение скорости внедрения новых продуктов на рынок, можно привести изобретение автомобиля и планшетного компьютера. От момента изобретения первого автомобиля до его массового применения прошло пятьдесят лет, а планшетный компьютер прошел этот путь всего за три года. Увеличение темпа внедрения новых продуктов на рынок оказывает серьезное влияние на экономику и на уровень жизни общества.

В настоящее время появляются бизнес-модели, которые сложно было представить несколько лет назад. Например, службы заказа такси, которые не имеют в собственности автомобилей (Yandex, DiDi и т. д.), или платформы для розничной продажи товаров через Интернет (OZON, Wildberries). Динамика появления инновационных продуктов проявляется также в увеличении количества компаний, стоимость которых достигла или превысила 1 млрд долл. США. В период с 2009 года до 2011 года насчитывалось 18 таких компаний, в период с 2012 по 2014 гг. – 65 компаний, а с 2015 по 2017 гг. – 97 компаний. На основании этого можно предположить, что инновационные компании в будущем станут причиной преобразования отраслей и всего экономического ландшафта.

Анализируя полученную информацию, можно сделать вывод, что положительный эффект от внедрения инновационных проектов в деятельность предприятия проявляется в:

- улучшении состояния производственных процессов (совершенствуется материальнотехническое обеспечение, расширяется структура сбытовой сети и система товародвижения), что подтверждается исследованием Granularity of Growth, проведенным McKinsey, согласно которому доходность акционеров инновационных компаний на 15 % выше средней по отрасли;

- перестройке организационной структуры управления, делая ее более гибкой, а стиль руководства более демократичным. Применяются новые методы управления производством, включая методы управления инновационными проектами, требующие обновления кадрового состава, готового к инновационным изменениям;

- способности предприятия адаптироваться к условиям внешней среды;

- уменьшении стоимости изготовления продукта, что, как следствие, снижает цену для конечного потребителя и дает предприятию преимущество в конкурентной борьбе.

Каждый инновационный проект, успешно реализованный на предприятии, расширяет границы его деятельности. Преимущество инновационной деятельности является очевидным. Стабильное и долгосрочное развитие предприятия становится возможным только благодаря инновационной деятельности, которая является определяющей в конкурентной борьбе.

Необходимо отметить тот факт, что предприятия, занимающиеся реализацией инновационных проектов, обладают рядом особенностей. Для большего понимания необходимо рассмотреть, каким образом реализована связь между инновационными проектами и развитием экономического потенциала предприятия.

Таким образом, проект представляет собой совокупность последовательно ориентированных во времени, целенаправленных, одноразовых, нерегулярно повторяющихся и комплексных действий (работ или мероприятий), которые ориентированы на достижение конечного результата при наличии ограниченного объема ресурсов и установленных сроков их начала и окончания.

Система проектного управления представляет собой совокупность процессов планирования, инициации, исполнения, мониторинга, завершения

проекта. Если проект разделен на фазы, группы процессов взаимодействуют в рамках каждой фазы.

Управление стоимостью проекта — одна из главных подсистем управления проектом. Ресурсы выступают как обеспечивающие компоненты работ по проекту, включающие исполнителей, энергию, материалы, оборудование и т. д.

Бизнес-план проекта — основа определения во времени потребностей в ресурсах и определения возможности обеспечения ресурсами для заключения контрактов по закупкам ресурсов, планирования поставок ресурсов, а также основа распределения закупленных ресурсов по работам проекта.

Глава 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «АВТОДОМ»

2.1. Общая характеристика деятельности предприятия АО «Автодом»

Полное фирменное наименование: акционерное общество «АВТОДОМ».

Сокращенное фирменное наименование: АО «АВТОДОМ».

Местонахождение Общества: Россия, 125252, г. Москва, ул. Зорге, д. 17, стр. 1.

Уже более двадцати пяти лет компания «АВТОДОМ» является одним из лидирующих игроков на российском автомобильном рынке в сегменте премиальных машин. Компания обладает крупнейшей сервисной базой среди московских дилеров премиального сегмента, предлагает постоянно совершенствуемый спектр высококачественных услуг, из года в год увеличивает клиентскую аудиторию и обеспечивает стабильный высокомаржинальный доход.

Компания стремится к консолидации операционной деятельности, осуществляемой под торговой маркой «АВТОДОМ» (включая операционные потоки, оборотные и внеоборотные активы).

Последние несколько лет ознаменовались качественными изменениями на потребительском рынке и в структуре продаж автомобилей. Совершенно очевидно, что причины кризисного падения общего объема продаж и существенных структурных изменений в сегментации спроса обусловлены не только резким ростом цен на новые автомобили, дефицитом доступности, но и значительным снижением покупательной способности населения. В соответствии с внешними конъюнктурными изменениями «АВТОДОМ» взял курс на антикризисную политику.

2020-2021 годы стали поворотным в развитии Группы: были закрыты сделки по слиянию/поглощению, в результате которых портфель брендов пополнился премиальной маркой Ауди. По итогам реализации инвестиционных сделок инфраструктурные и ключевые параметры Группы существенно изменились, в том числе за счет увеличения собственных и арендуемых объектов недвижимого имущества. Также было заключено импортерское соглашение на представление марки KTM на территории Российской Федерации. В 1 полугодии 2021 года был открыт Дилерский центр KTM и реализована сделка по покупке 100% долей ООО «Премиум Спорт» - официального дилера Порше.

Также в 2021 был запущен процесс реорганизацию купленных юридических лиц в форме присоединения к АО «АВТОДОМ». Консолидация операционного бизнеса позволила сформировать уникальную для российского автомобильного рынка группу компаний, представляющую основные автомобильные бренды в премиум- и люкс-сегментах.

На сегодняшний день торговая сеть Группы включает 25 дилерских и сервисных центров: 18 в Москве и Московской области и 7 в Санкт-Петербурге.

Общая площадь центров на сегодняшний день превышает 150 тыс кв. м. В дальнейшем Группа планирует развиваться как на собственных, так и арендованных площадях.

Важно подчеркнуть, что по итогам перечисленных выше инвестиционных сделок деятельность компании «АВТОДОМ» охватила две крупнейшие российские агломерации — Московскую и Санкт-Петербургскую. В совокупности это два сильнейших макроэкономических региона, центры социально-экономического развития и притяжения всей Российской Федерации. Расширение географии присутствия в указанных регионах означает для компании диверсификацию региональных рисков и повышение устойчивости операционной деятельности. Стоит отметить, что

все дилерские центры компании «АВТОДОМ» (18 ДЦ в Москве (71%выручки в 2021г), МО, и 7 ДЦ в Санкт-Петербурге(29%выручки в 2021г)) расположены на магистралях и транспортных развязках с наибольшими показателями среднегодовой суточной интенсивности движения.

Также в конце 2021 года было подписано соглашение о намерениях с брендом Aurus. Открытие дилерского центра данной марки запланировано на конец 2022 года в городе Санкт-Петербург.

В 2021 году было реализовано 21 159 транспортных средств, что на 66% больше чем в 2020 году (2020 г. - 12745 ТС). Выручка по итогам 2021 года составила 89,216 млрд. рублей. Итоги деятельности АО «Автодом» представлены в таблице 2.

Таблица 2

Итоги деятельности АО «Автодом»

Год	Новые ТС, шт	ТС с пробегом, шт	Итого, шт
2017	4584	3062	7646
2018	4819	3425	8244
2019	5764	4012	9776
2020	7482	5263	12745
2021	11695	9464	21159

Рынок розничной торговли новыми автомобилями премиального класса характеризуется очень низкой степенью концентрации. С учетом этой особенности, а также того, что производители ежегодно повышают требования к автодилерам, можно ожидать постепенного вытеснения небольших игроков с рынка. На долю федерального рынка России на десятку ведущих игроков приходится порядка 64% рынка.

Группа компаний «Автодом» в 2021 году реализовала 10 342 новых автомобиля премиум класса марок БМВ, Мерседес, Ауди, Порше и Ламборгини и 1615 мотоциклов марки БМВ и КТМ.

По сравнению с 2020 годом объем продаж новых транспортных средств в натуральном выражении вырос более чем в 1,6 раза. Прироста продаж приходится как на новые ДЦ в составе Группы, в том числе и на новые марки, так и увеличение объемов продаж ТС в рамках старого контура группы. По сопоставимым ДЦ рост продаж БМВ составил 110% и 117% (в Санкт-Петербурге и Москве соответственно) и 107% и 101% по маркам Порше и Мерседес в Санкт-Петербурге. Продажи автомобилей марки Ламборгини и мотоциклов БМВ выросли более чем на 30 %. Кроме того, с 2021 года АО «Автодом» выступает эксклюзивным дистрибутором марки KTM, что позволило на территории РФ увеличить продажи этой марки до 700 шт в год.

Направление по продаже автомобилей с пробегом развивалось еще более динамично – было продано 9 464 штук, что на 80% больше, чем в 2020 году. Основной прирост пришелся на московский регион, в котором открылись пять новых центров продаж против одного нового в Санкт-Петербурге. Показатели, характеризующие операционные результаты деятельности Группы в отношении структуры продаж автотранспортных средств в натуральном выражении.

Компания «АВТОДОМ» намерена сохранить и приумножить позиции одного из ведущих игроков на российском автомобильном рынке класса премиум. Наряду с этим она будет стремиться к повышению капитализации, улучшению консолидированных показателей компании. Основной задачей компании будет повышение рентабельности и финансовой устойчивости. Для достижения этой цели необходимо решить задачи оптимизации внутренних бизнес-процессов, увеличения объема продаж и повышения эффективности взаимодействия с клиентами.

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия АО «Автодом» представлены в таблице 3.

Таблица 3

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия АО «Автодом»

Показатели	2018	2019	2020	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
1 Выручка от реализации продукции (услуг), тыс. руб.	245967	238633	216608	-7334	-22025	97,02	90,77
2 Среднесписочная численность работающих, чел.	81	81	83	0	2	100,00	102,47
3 Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб. в т.ч. 1 рабочего	3037	2946	2610	-91	-336	97,02	88,58
4 Фонд оплаты труда, тыс. руб.	42206	44006	45141	1801	1135	104,27	102,58
5 Среднегодовой уровень оплаты труда, тыс. руб.	521,06	543,29	543,87	22	1	104,27	100,11
6 Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	21503	22217	18697	715	-3520	103,32	84,16
7 Фондоотдача, руб./руб.	11,44	10,74	11,59	-1	1	93,90	107,86
8 Фондоемкость, руб./руб.	0,09	0,09	0,09	0	0	106,50	92,71
9 Себестоимость продукции (услуг), тыс. руб.	140685	146687	150470	6002	3783	104,27	102,58
10 Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,57	0,61	0,69	0	0	107,47	113,01
11 Прибыль от продаж, тыс. руб.	14523	16443	19768	1920	3325	113,22	120,22
12 Чистая прибыль, тыс. руб.	8744	10891	12294	2147	1403	124,55	112,88
13 Рентабельность: продукции, %	9,90	10,93	13,14	1,03	2,21	110,37	120,22
производства, %	13,84	12,21	10,37	-1,63	-1,84	88,20	84,90
продаж, %	5,90	6,89	9,13	0,99	2,24	116,70	132,45

Как показывают данные таблицы 3, АО «Автодом» является достаточно рентабельным предприятием. В анализируемом периоде отмечается рост прибыли от продаж, а так же увеличение рентабельности продукции и продаж организации. При этом продемонстрировано снижение

выручки, то уменьшение объемов реализации. Тем не менее величина прибыли от продаж в положительной динамике, что произошло за счет сокращения себестоимости (расходов) в большем отношении чем снижение выручки.

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия АО «Автодом»

Для анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия АО «Автодом» рассмотрим динамику товарооборота АО «Автодом», представленную на рисунке 8.

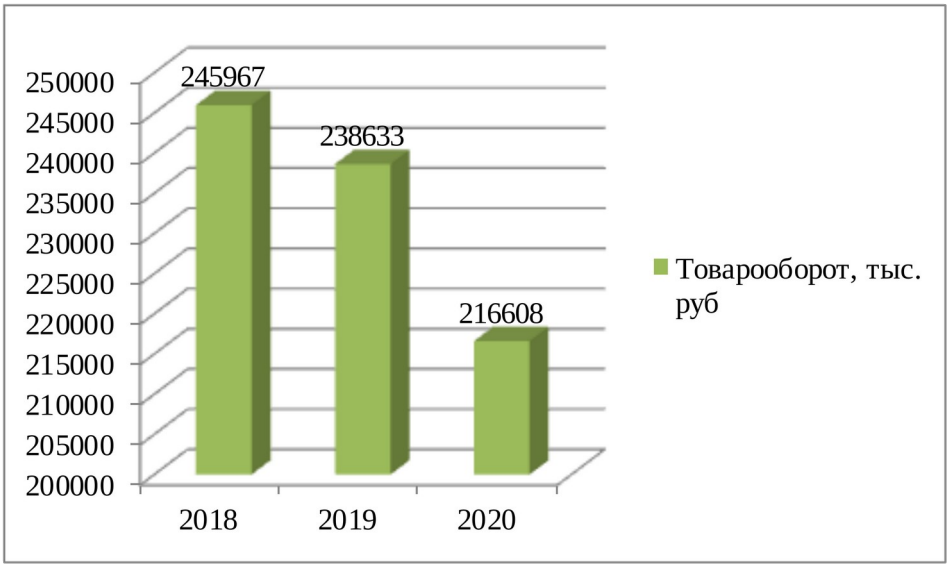

Рисунок 8 – Динамика товарооборота АО «Автодом» за 2018-2020 год, тыс. руб

Данные рисунка 8 наглядно отражают тенденцию к снижению в величине товарооборота в анализируемом периоде: темп снижения за рассмотренный период составил 11,94%.

Далее рассмотрим показатели эффективности использования основных средств АО «Автодом», представленные в таблице 4.

Показатели таблицы 4 свидетельствуют об эффективности использования основных средств АО «Автодом» в анализируемом периоде.

Таблица 4

Показатели эффективности использования основных средств предприятия АО «Автодом»

Показатели	2018	2019	2020	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	21503	22217	18697	714	-3520	103,32	84,16
Фондоотдача, руб./руб.	11,44	10,74	11,59	-0,7	0,85	93,88	107,91
Фондоемкость, руб./руб.	0,09	0,09	0,09	0	0	100,00	100,00
Фондовооруженность, тыс. руб/чел	265,47	274,28	225,27	8,81	-49,02	103,32	82,13

Так, показатели фондоотдачи более 10, что говорит о том, что на 1 рубль стоимости основных средств предприятия приходится более 10 рублей выручки. Тот же вывод подтверждают низкие значения обратного показателя фондоотдачи – фондоемкости.

Анализ имущества предприятия АО «Автодом» приведен в таблице 5.

Таблица 5

Анализ имущества предприятия АО «Автодом» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018	2019	2020	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
1. Внеоборотные активы	21821	23250	14144	1429	-9106	106,55	60,83
1.1. Основные средства	21821	23250	14144	1429	-9106	106,55	60,83
2. Оборотные активы	83368	141565	202456	58197	60891	169,81	143,01

Продолжение таблицы 5

Показатели	2018	2019	2020	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
2.1. Запасы	23596	26938	105088	3342	78150	114,16	390,11
2.2. Дебиторская задолженность	20787	61994	31808	41207	-30186	298,23	51,31
2.3. Финансовые вложения	27515	33898	37968	6383	4070	123,20	112,01
2.4. Денежные средства	11470	18735	27470	7265	8735	163,34	146,62
2.5. НДС	0	0	122	0	122	-	-

Анализ имущества предприятия АО «Автодом» показывает, что внеоборотные активы представлены исключительно основными средствами, объем которых в 2020 году значительно сократился: на 39,17% в сравнении с 2019 годом. В динамике оборотных активов отмечается рост: в 2020 году 69,81%, в 2020 году – 43,01% в сравнении с 2019 годом. Наибольший рост отмечен в величине запасов, что обусловлено спецификой деятельности предприятия.

Далее рассмотрим результаты анализа финансовой устойчивости АО «Автодом» (см. таблицу 6).

Таблица 6

Анализ финансовой устойчивости предприятия АО «Автодом» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018	2019	2020	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
Коэффициент автономии	-0,01	0,06	0,09	0,07	0,02	-888,36	139,24
Коэффициент финансового левериджа	-145,09	15,22	10,65	160,31	-4,57	-10,49	69,96
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,01	0,07	0,09	0,08	0,02	-819,70	127,96

Продолжение таблицы 6

Показатели	2018	2019	2020	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
Коэффициент мобильности имущества	0,79	0,86	0,93	0,07	0,08	108,38	108,82
Коэффициент краткосрочной задолженности	1,00	1,00	0,67	0,00	-0,33	100,00	67,17

Анализ финансовой устойчивости АО «Автодом» показал, что в 2018 году положение предприятия характеризовалось как неустойчивое в силу отсутствия собственного капитала по причине полученных убытков. В 2019-2020 годах показатели финансовой устойчивости низкие: коэффициент автономии показывает недостаточность собственного капитала, коэффициент финансового левериджа демонстрирует превышение величины заемного капитала над собственным капиталом. Анализ коэффициента краткосрочной задолженности показывает, что в 2018-2019 году заемный капитал предприятия представлен исключительно краткосрочными обязательствами, что свидетельствует о финансовой независимости предприятия от внешних кредиторов. В 2020 году положение с обязательствами изменилось: доля краткосрочной задолженности составила 67% от общей величины заемного капитала.

Для оценки эффективности проектного управления АО «Автодом» рассмотрим главный бизнес-процесс – это разработку ПО. В основном процессе разработки в АО «Автодом» выделяются следующие этапы:

- выявление потребностей заказчика к будущему разрабатываемому продукту;
- написание технического задания и разработка плана реализации;
- использование методов бизнес-анализа и системного анализа;
- непосредственная разработка продукта;
- тестирование и сдача проекта.

Для эффективного использования производственных ресурсов компания применяет современные методы управления проектами, такие как Agile, Scrum, Lean, Kanban и др.

Далее проанализируем эффективность использования трудовых ресурсов предприятия АО «Автодом» (см. таблицу 7).

Данные таблицы 7 показывают, что труд на предприятии АО «Автодом» используется достаточно эффективно, при этом значение показателя выработки снижается в анализируемом периоде. Так же необходимо отметить несложность процесса закупки и продаж – основных, о чем свидетельствуют низкие значения показателя трудоемкости.

Таблица 7

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия АО «Автодом»

Показатели	2018	2019	2020	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
Среднесписочная численность работающих, чел.	81	81	83	0,00	2,00	100,00	102,47
Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб.	3037	2946	2610	-91,00	-336,00	97,00	88,59
Трудоемкость	0,0003	0,0003	0,0004	0,00	0,00	103,07	112,89

В процессе проведения анализа производительности труда на предприятии АО «Автодом» обнаружены следующие проблемы, которые имеют непосредственное влияние на показатели производительности труда исследуемой организации:

- низкий уровень трудовой дисциплины;
- прохождение новым персоналом процесса адаптации;
- расширение количества предоставляемых услуг, вследствие чего численность персонала бывает завышена.

Анализ затрат на разработку АО «Автодом» за 2019–2020 гг. представлен в таблице 8.

Таблица 8

Оценка динамики затрат АО «Автодом»

Наименование показателя	2019 год	2020 год	Отклонение (+;–)	Темп роста, %
Себестоимость продаж – всего, тыс.руб	146687	150470	3783	102,58
материальные затраты	62693	60922	-1771	97,18
заработная плата	31871	30224	-1647	94,83
страховые взносы	18808	18277	-531,3	97,18
амортизационные отчисления	1766	1632	-134	92,41
коммунальные услуги	25829	4030	-21799	15,60
прочие расходы	5720	35385	29665,3	618,62

Графическое представление распределения затрат АО «Автодом» за 2020 год представлена на рисунке 9.

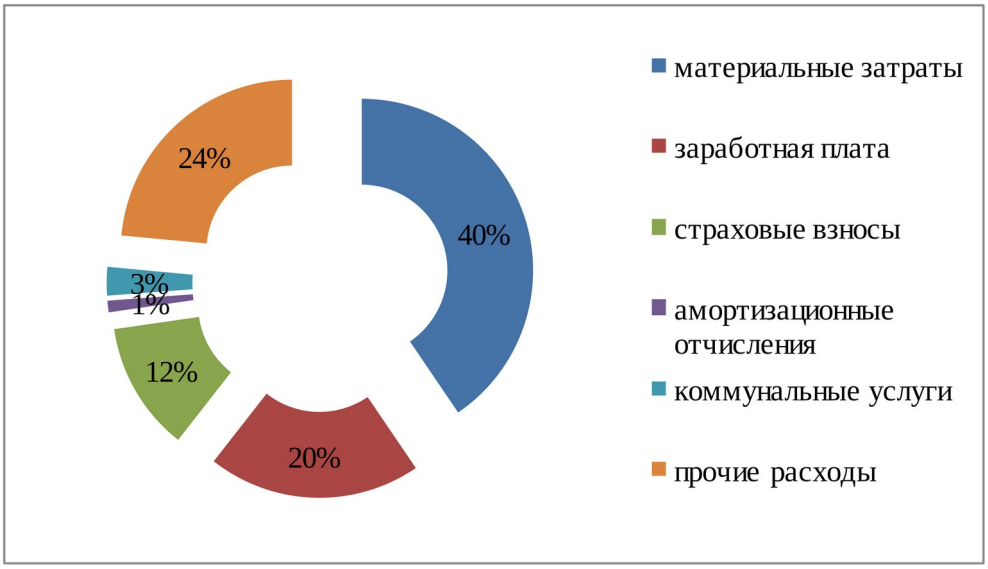

Рисунок 9 - Структура затрат АО «Автодом»за 2020 год

Данные таблицы 8 и рисунка 9 показывают, что в структуре затрат компании наибольшая доля представлена материальными затратами – 40%, что обусловлено спецификой деятельности предприятия. Величина затрат на оплату труда по результатам 2020 года снизилась на 5,17%.

Расширение производства является фактором, который занижает показатели производительности труда лишь временно. Это объясняется тем, что предприятие, в период подготовки к данному расширению переживает некоторый «кризис» за счет:

- адаптации нового персонала;
- отсутствия резкого повышения спроса на услуги;
- реализации некоторых рисков.

В АО «Автодом» на обязательной основе применяется практика заполнения каждым сотрудником своего личного "Timesheet". Это таблица, представленная в виде Kanban, в которую сотрудник вставляет задачу, над которой трудился и сколько времени на нее потратил. В системе Битрикс разработан также секундомер в каждой задаче, чтобы сотруднику не приходилось вспоминать затраченное время. Данный метод показал ошеломляющий результат на эффективности труда.

Сотрудники чувствуют ответственность за свое рабочее время. Когда человек понимает, что ему придется указать, чем он занимается в конкретный промежуток времени, он, даже при отсутствии задач, сам стремится их найти, то есть найти работу, чтобы таймшит к концу недели не оказался пустым. Слишком долгое выполнение задачи может отрицательно сказаться на репутации сотрудника и тормозить его карьерный рост. Данный метод освобождает руководителя от необходимости постоянного контроля за деятельностью сотрудников, достаточно лишь раз в неделю проверять таймшиты подчиненных, и в случае необходимости, вовремя реагировать на простой подчиненного или снижение его выработки.

Диагностика предприятия АО «Автодом» показала, что существующей структурой управления в достаточной мере характеризуется ряд недостатков, представленных составляющими ее параметрами. Р

Учитывая все факторы воздействия, можно сказать, что

существующий управленческий аппарат не обеспечивает устойчивого развития предприятия АО «Автодом».

2.3. Оценка эффективности применяемого подхода к формированию команд проекта АО «АВТОДОМ»

В марте 2022 года на предприятии АО «Автодом» было проведено исследование с помощью методик, определяющих оценку эффективности и степени оптимальности структуры управления между сотрудниками отдела проектирования, находящимися в подчинении у начальника отдела проектирования.

Было проведено экспериментальное исследование, которое основывалось на получении результатов, проведенных в данном исследовании, полученными в ходе проведения определенных методик, характеризующих социально-психологические условия создания эффективной управленческой команды предприятия в целом.

При формировании управленческой команды сотрудникам предъявлялись следующие требования:

1) Первая группа требуемых навыков является навыками системного мышления и владения ситуационным анализом. Эти навыки необходимы для того, чтобы анализировать, планировать свою деятельность в рамках условий ограниченной определенности и постоянных перемен факторов внешнего воздействия.

В этом отношении целесообразна оценка таких способностей кандидатов, как:

- выделение из разнообразных источников полезной информации по таким категориям, как сравнительные данные, технологии, методы, рыночная конъюнктура, потенциальные конкуренты и т. п.;

- системный анализ имеющейся информации с целью формировать определенные прогнозы, стратегии действий, вырабатывать новые направлений деятельности;
- оценивать риски возможных действий, производить объективный анализ всех «за» и «против» по различным сценариям развития событий.

2) Вторая группа требуемых навыков – коммуникативные данные кандидатов.

По этой группе требований обычно происходит оценка способностей кандидатов:

- создание атмосферы доверия, оценки идей, выдвигаемых другими, вовлечение коллектива в активную работу, разделение всех задач между каждым участником коллектива;
- формирование и внедрение мотивационных стимулирующих элементов для сотрудников, обеспечение их ресурсами, обратной связью, проведение обучения и тренингов, которые необходимы для их личностного и профессионального роста;
- ясная и убедительная аргументация, и поиск своих недостатков в своих предложениях и предложениях других, которые направлены на то, чтобы найти рациональный путь достижения конечного результата.

3) Третья группа необходимых навыков – лидерские способности кандидатов.

Обладают такими качествами, как:

- уверенностью, умением четкого определения наиболее рационального варианта действий, убедительного представления данного варианта коллегам и «заражение» их уверенностью в успехе выбранного пути,
- умение налаживания партнерских взаимоотношений даже с теми службами и партнерами, которые по традиции характеризуются натянутыми или даже конфликтными отношениями,

- нацеленностью на действие и результат, способностью брать не себя ответственность за процессы реализации поставленных целей, путем преодоления внешних трудностей и бюрократических барьеров.

Для проведения анализа социально-психологических условий сотрудников отдела проектирования были присвоены индивидуальные коды (таблица 9).

Таблица 9

Код для сотрудников для материала тестирования

Ф.И.О. сотрудника	Код
Романова Юлия Александровна	1
Короткова Анна Николаевна	2
Исаева Мария Валерьевна	3
Глазман Марина Викторовна	4
Каримов Влад Викторович	5
Юсупов Сергей Сергеевич	6
Петров Евгений Павлович	7

А также был осуществлен подбор следующих методик:

1) Методика КОС (коммуникативных и организаторских склонностей). Цель обработки результатов – получить индекс коммуникативных и организаторских склонностей. Результаты данной методики приведено в таблице 10.

Таблица 10

Распределение результатов по методике №1

Методика КОС-1		
Код сотрудника	Коммуникативные склонности	Организаторские склонности
1	18	18
2	6	13
3	15	15
4	13	14
5	2	2
6	5	4
7	10	14

По результатам методики высокими коммуникативными склонностями отличаются сотрудники под номерами 1 и 3, так же результаты данной

методики показали высокие организаторские склонности у сотрудников под номерами 1 и 3.

2) Методика «Конфликтная личность», позволяющая оценить степень конфликтности или тактичности человека. Результаты данной методики приведено в таблице 11.

Таблица 11

Распределение результатов по методике № 2

Методика «Личностная агрессивность и конфликтность»							
Шкалы	Код сотрудника						
	1	2	3	4	5	6	7
Вспыльчивость	7	7	2	2	5	2	3
Напористость	5	2	3	2	1	4	6
Обидчивость	5	5	0	1	4	1	2
Неуступчивость	5	7	2	1	0	3	5
Бескомпромиссность	7	7	9	7	4	4	8
Мстительность	2	4	2	3	7	1	2
Нетерпимость к мнению других	4	2	3	1	2	6	5
Подозрительность	7	4	4	4	8	5	4
Позитивная агрессивность	10	9	5	3	1	7	11
Негативная агрессивность	6	6	5	4	9	7	7
Конфликтность	26	23	15	14	21	12	17

Конфликтными личностями оказались сотрудники под номерами 1 и 6. Такие люди настойчиво отстаивают свое мнение, невзирая на то, какое это влияние окажет на личные или служебные отношения. За это их уважают.

Сумма баллов по шкалам показала, что самый высокий уровень позитивной агрессивности имеется у сотрудников под номерами 1 и 2. Негативную агрессивность имеют сотрудники под номерами 5 и 7. Наибольший обобщенный показатель конфликтности результат методики показал у сотрудника под номером 1.

3) Методика «Личностная агрессивность и конфликтность». Авторы К. П. Ильин и П. А. Ковалев.

Методика предназначена для того, чтобы выявить наличие склонностей

субъекта к конфликтности и агрессивности.

Результаты данной методики приведено в таблице 12.

Таблица 12

Распределение результатов по методике № 3

Методика «Конфликтная личность»							
Баллы	Код сотрудника						
	1	2	3	4	5	6	7
10-14							14
15-29	26					26	
30-44		36	36	30	36		

Согласно результатам данной методики, сотрудниками с самым высоким конфликтным коэффициентом оказались сотрудники под номером 1 и 6. Такие люди глубоко убеждены в своих взглядах и готовы основательно отстаивать свою позицию даже несмотря на то, что это может привести к каким-либо конфликтным ситуациям во взаимоотношениях с окружающими. За такое поведение имеют не малое уважение у окружающих.

4) Методика «Мотивация к успеху», автор методики Т. Элерс. Методика предназначена для диагностики мотивационной направленности личности на достижение успеха. Результаты данной методики приведено в таблице 13

Таблица 13

Распределение результатов по методике № 4 и № 5

Результаты методик								
Название методики	Сумма баллов	Код сотрудника						
		1	2	3	4	5	6	7
Мотивация к избеганию неудач	2-10	6				6		
	11-16			16			13	11
	17-20		20		18			
	Свыше 20							
Мотивация к успеху	1-10					5		6
	11-16	11			14		11	
	17-20		18	17				
	Свыше 21							

Высоким уровнем мотивации к достижению успеха отличаются

сотрудники под номерами 2 и 3, очень высокий уровень к избеганию неудач показали сотрудник под номерами 2 и 4.

5) Тест И. Вейсбанда, доработанный Ю. Ивановым, который используется для того, чтобы определить тип личности и позволяет осуществить определение уровня совместимости кандидатов в команду. Результаты данной методики приведено в таблице 14.

Таблица 14

Распределение результатов по методике № 6

Тест И. Вайсбанда							
Соционические типы	Код сотрудника						
	1	2	3	4	5	6	7
Экстраверсия	+		+	+	+	+	
Интроверсия		+					+
Логика		+	+	+			
Этика	+				+	+	+
Сенсорика				+	+	+	+
Интуиция	+	+	+				
Иррациональность	+	+				+	
Рациональность			+	+	+		+

Исходя из результатов в таблице, сотрудникам определены такие психотипы, как показано в таблице 15.

Таблица 15

Результаты психотипов по методике № 6

Код сотрудника	Психотип	Сравнение психотипа с выдающими личностями
1	Интуитивно-этический экстраверт	Советчик (Гексли)
2	Интуитивно-логический интроверт	Критик (Бальзак)
3	Сенсорно-логический экстраверт	Маршал (Жуков)
4	Логико-сенсорный экстраверт	Администратор (Штирлиц)
5	Этико-сенсорный экстраверт	Энтузиаст (Гюго)
6	Сенсорно-этический экстраверт	Политик (Наполеон)
7	Этико-сенсорный интроверт	Хранитель (Драйзер)

6) Методика «Психогеометрический тест». Психогеометрия как система сложилась в США, ее автор Стюзен Деллингер – специалист по социально-психологической подготовке управленческих кадров. Результаты данной методики приведено в таблице 16.

Таблица 16

Распределение результатов по методике № 7

Психометрический тест					
Код сотрудника	Название фигуры				
1	Зиг-заг	Круг	Квадрат	Треугольник	Прямоугольник
2	Квадрат	Треугольник	Прямоугольник	Круг	Зиг-заг
3	Треугольник	Квадрат	Круг	Зиг-заг	Прямоугольник
4	Круг	Квадрат	Прямоугольник	Треугольник	Зиг-заг
5	Квадрат	Круг	Треугольник	Прямоугольник	Зиг-заг
6	Прямоугольник	Треугольник	Круг	Зиг-заг	Прямоугольник
7	Квадрат	Прямоугольник	Треугольник	Круг	Зиг-заг

Наиболее явно лидерские качества проявлены у сотрудника № 3.

Все результаты исследования были преобразованы в процентном соотношении и сведены в одну общую таблицу (таблица 17), где можно наглядно проследить пригодность каждого из сотрудников для работы в команде:

Таблица 17

Сводная таблица результатов исследования

	Код сотрудника						
	1	2	3	4	5	6	7
Мотивация к успеху	3,24	5,62	5,31	4,37	1,56	3,24	1,87
Мотивация к избеганию неудач	6,6	22,2	17,8	2	6,7	14,4	12,2
Конфликтная личность	2,36	3,27	3,27	2,73	3,27	2,36	1,27
Общая конфликтность	6,5	5,75	3,75	3,0	5,25	3	4,25
Позитивная агрессивность	5	4,5	2,5	1,5	0,5	3,5	5,5
Коммуникативные склонности	9	3	7,5	6,5	1	2,5	5
Организаторские склонности	9	6,5	7,5	7	1	2	7

До каждого сотрудника была доведена до сведения информация относительно типов, предлагаемых им тестов, их направленности, и что они будут оценивать. Также было сообщено, что материал, удастся получить в ходе тестирования, не будет сознательно или случайно разглашен и будет

представлен так, что не смогут быть скомпрометированы ни кандидаты, ни экспериментаторы. Затем было сообщено, что по результатам проведения этого этапа, будет проведено собеседование.

После того, как было получено добровольное согласие от каждого участника, первой провели методику КОС, далее соответственно предлагали методику мотивации, конфликтности, психотипический опросник и психометрический тест.

Затем каждому участнику выразили благодарность и сообщили, что через несколько дней каждого известят о результатах. Вся процедура тестирования длилась около двух часов.

Исходя из данных в таблице 18 можно составить такую схему, как показано на рисунке 10.

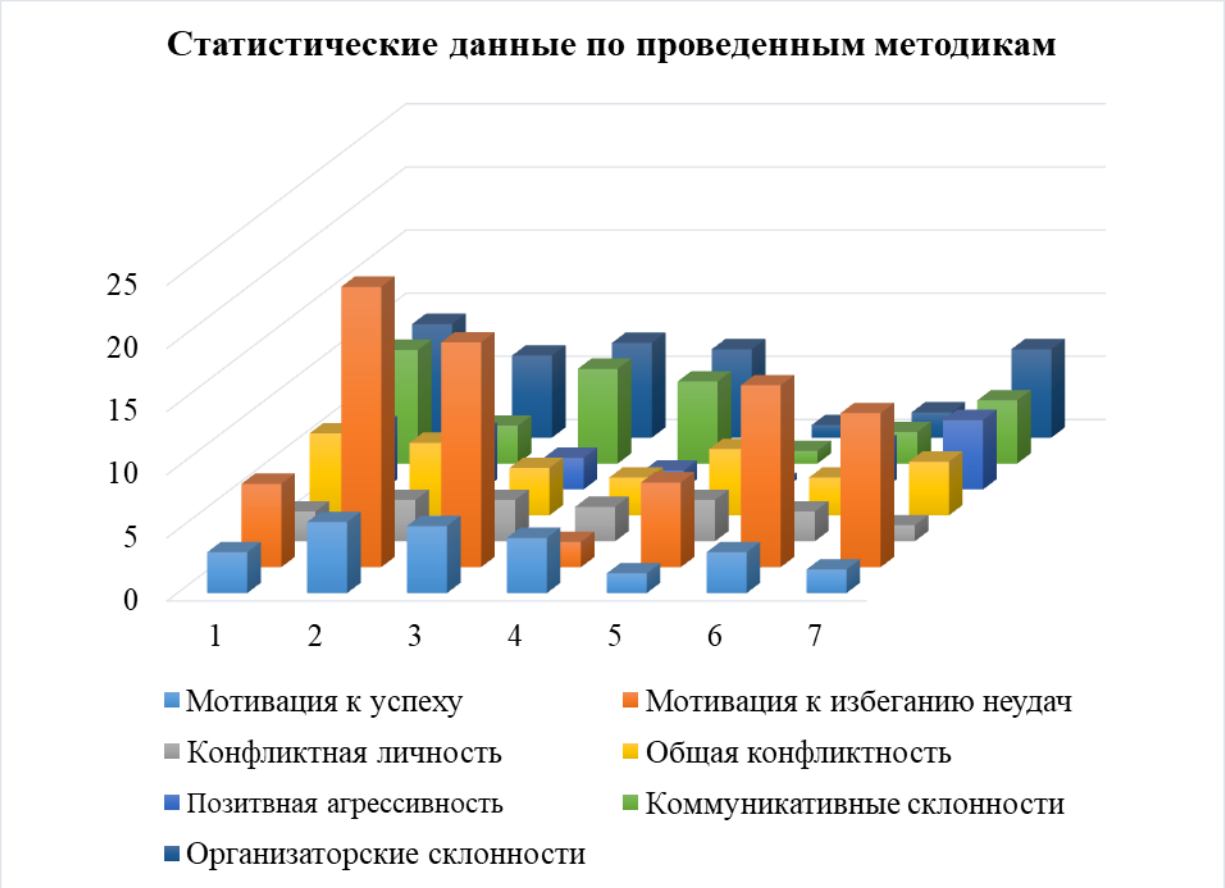

Рисунок 10 – Статистические данные по проведенным методикам

Данная схема показывает статические данные на основании

проведенных методик в процентном соотношении.

Имеет вид гистограммы, показывающий общий результат всех проведенных методик, что позволяет хорошо увидеть личностные качества каждого сотрудника для анализа социально-психологического условия созданной управленческой компании, а также нахождения эффективных методов для создания и поддержания эффективной управленческой команды.

На основании данной схемы, а также результатов всех методик исследования социально-психологических условий работы управленческой команды были проанализированы семь сотрудников.

Сотрудник №1.

Эмоциональность, тонкое чувствование настроения других людей. Возможность увлечения людей, ведения за собой. Хорошее чувство времени, умение правильного распределения выполнения дел. Вера в существование неограниченных возможностей и способностей человека.

Самолюбие, ранимость, долгая память на обиды. Острое переживание своих неудач и разочарований. Категоричность в суждениях и выводах. Аккуратность, интеллигентность, слежка за своей внешностью. Умение принятия мер для избегания опасности. Его стилем управления предполагается отдача безоговорочных приказов-наставлений. Возникают трудности с финансовыми расчетами. Неусидчивость. Роль в команде – «эмоциональный вовлекатель», эмоционально вовлеченным коллективом выполняется работа с энтузиазмом, силы у людей удваиваются и утраиваются.

Сотрудник №2.

Эрудированность, много чтения и размышлений. Тщательность в работе, добросовестность и исполнительность. Правильная оценка степени риска и частые советы, как поступать для избегания неожиданностей и неприятностей. Хорошее чувство логических просчетов в рамках любой системы. Скептичность, помечание всех противоречий и несовершенств

окружающего мира. Упрямство и несговорчивость, если присутствует уверенность в своей позиции, которая старательно доказывается с помощью фактов.

Умный и толковый критик. Способен к предвидению много в связи со своей осторожностью. Роль в команде – «отражатель». Им дается лидеру обратную связь, что позволяет осуществить своевременное принятие мер. В связи со своей критикой кажется занудой.

Сотрудник №3.

Лидерский характер (он и есть лидер). Человека характеризует воля, собранность, энергичность. Имеет быструю реакцию, сочетающуюся с хорошей выдержкой. Умение управления людьми, способность быстрого принятия кардинальных решений. Гибкий тактик.

Наличие критического склада ума. Активное отстаивание интересов своих и своей группы. Сильная целеустремленность и практичность в делах.

Довольно агрессивен, для него затруднительно ведение ровных, бесконфликтных отношений с окружающими. Самолюбие, в гневе проявляется нетерпимость к чужим промахам и ошибкам. Подчиняются те, кто слабее его. Является самым волевым из всех лидеров. Бывает жестоким. Роль в команде – лидер.

Сотрудник № 4.

Общительность и эмоциональность. Способность поиска подхода к любому человеку в команде. Разбирается в способностях людей. Хорошее чувство их скрытых побуждений и недостатков, способность предсказания поведения окружающих. Стрессоустойчивость, в экстремальных ситуациях мобилизация, возможность дать решительный отпор. Доверчивость, перегруз себя лишними контактами. Противник иерархии и чинопочитания. Аккуратность, пунктуальность. Проявляется несдержанность, порой агрессивность. Чрезмерное доверие окружающим, чем активно начинают злоупотреблять. Роль в команде – «генератор идей» является своеобразным

противовес лидеру команды.

Сотрудник № 5.

Хорошо исследует узкие проблемы и является тщательным исполнителем. Последовательность в делах и решениях, всегда доводится начатое до конца. Любовь к порядку во всем, размеренность, точность и конкретность. Дело ставится выше, чем личные проблемы. Работоспособность, требовательность к себе и другим. Бескомпромиссность в том, что считается важным. Недостаточная гибкость в отношениях с людьми, плохой учет их индивидуальных способностей. Скрытность, страх перемен и нестабильности. Его практически невозможно заставить изменить свои убеждения. Чрезмерная заформализованность. Роль в команде – систематизатор.

Сотрудник № 6.

Обладание хорошими дипломатическими и коммерческими способностями. Быстрая ориентация в экстремальных ситуациях. Уверенность в себе, смелость и решительность, всегда знает, чего хочет. В общении вежливость, расположение к доверию, умение создания атмосферы интимности и задушевности. Слежка за внешним видом. Стремление к практической деятельности. Предпочтение ближайших конкретных целей, приносящих реальную пользу. Отсутствие организованности, склонность отвлекаться в работе на несущественные детали. Склонность к колебаниям в выборе, долгие размышления, сомнения. Угнетает повседневная рутина. Роль в команде – лидер, силовой центр коллектива.

Сотрудник № 7.

Хорошие взаимоотношения между людьми. Постоянное стремление к самоусовершенствованию. Во всем старается следить за принципы справедливости и гуманизма. Проявление понимания, терпимости. Принятие людей такими, какие они есть, прощение слабости и отсутствие попыток переделать других. Отзывчивость и внимательность. Исполнительность,

добросовестность и пунктуальность. Попытки ведения здорового образа жизни, исключения вредных привычек. Тяжелое переживание конфликтов и недоразумениай, плохая стрессоустойчивость. Малоинициативность, инертность. Миролюбивость, требовательность (к себе в первую очередь). Роль в команде – «гармонизатор». Он отвечает за мир и душевное спокойствие в группе. Чуткость, неагрессивность, способность к пониманию и прощению.

Анализируя характеристики сотрудников отдела, можно сделать следующие выводы о жизнеспособности и эффективности ее работы:

1) Все члены команды разделяют общие основополагающие ценности.

2) Распределение ролей гармонично соответствует личным и профессиональным характеристикам ее членов.

- сотрудник № 3 – лидер, тактик;
- сотрудник № 2 – плановик, стратег;
- сотрудник № 1 – эмоциональный центр команды;
- сотрудник № 4 – генератор идей;
- сотрудник № 6 – практик-реализатор;
- сотрудник № 5 – систематизатор;
- сотрудник № 7 – гармонизатор.

3) В команде оптимально выстроено взаимодействие между лидером и членами команды.

4) Проведенные диагностические процедуры позволяют предположить, что члены команды совместимы и команда жизнеспособна.

Таким образом, в качестве объекта исследования в работе выступает АО «Автодом», основным видом деятельности которого является разработка программного компьютерного обеспечения. По результатам анализа сильных и слабых сторон АО «Автодом» среди сильных сторон можно выделить:

квалифицированный рабочий персонал, высокий уровень сервиса, качество обслуживания.

Среди слабых сторон выделяются: высокая цена на оказываемые услуги; износ основных фондов, необходимость приобретения постоянно обновляющегося оборудования; отсутствие четкой политики по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью. Сильные стороны АО «Автодом» позволяют ей сохранять достойные позиции, и говорят о том, что организация в первую очередь ориентирована на удовлетворение потребностей клиентов.

Для оценки методов управления стоимостью проекта АО «Автодом» в работе рассмотрен главный бизнес-процесс – это разработка ПО. В основном процессе разработки в АО «Автодом» выделяются следующие этапы: выявление потребностей заказчика к будущему разрабатываемому продукту; написание технического задания и разработка плана реализации; использование методов бизнес-анализа и системного анализа; непосредственная разработка продукта; тестирование и сдача проекта.

Для эффективного использования производственных ресурсов компания применяет современные методы управления проектами, такие как Agile, Scrum, Lean, Kanban и др.

Глава 3. РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО РАЗВИТИЮ АО «АВТОДОМ»

3.1. Резюме проекта по развитию АО «Автодом»

Проект развития – системный документ, включающий стратегический, тактический и результативный блоки реализации маркетинговой деятельности в целях достижения миссии АО «Автодом».

Представленный в рамках данной работы проект направлен именно на развитие АО «Автодом» за счет следующих факторов:

- повышения имиджа компании, и как следствие рост спроса;

- эффективность комнадной работы в рамках разработки и реализации проекта.

Принято выделять два этапа разработки и реализации проекта развития: предварительный этап и этап реализации.

Предварительный этап разработки проекта маркетинговых коммуникаций предусматривает:

- выполнение аудита потенциальных возможностей товаров, услуг, системы распределения, продвижения, позиционирования;

- оценку потребностей клиентов с выявлением уровня неудовлетворенного спроса;

- формулировку задач по проникновению на рынки сбыта, повышению качества обслуживания, развитию диверсификации.

Этап реализации проекта развития компании включает:

1 – определение целей коммуникации;

2 – реализацию конкретных мероприятий с использованием различных средств маркетинговых коммуникаций, определение сроков и исполнителей по каждому мероприятию;

3 – контроль и оценку выполнения каждого раздела программы.

Важной задачей маркетинговой деятельности хозяйствующих субъектов является разработка эффективной коммуникационной политики. Под коммуникационной политикой понимается комплекс мероприятий, призванных дать целевым аудиториям представление об общей маркетинговой стратегии фирмы посредством направления им специальных сообщений о товаре, его цене, способах продажи с целью вызвать их интерес или убедить принять определенную точку зрения.

Структура работ проекта представлен на рисунке 11.



Рисунок 11 – Структура работ проекта развития

Выбор эффективных маркетинговых коммуникаций в процессе разработки проекта развития предполагает использование набора принципов. Представленные в экономической литературе коммуникационные принципы можно объединить в две группы:

– принципы, характеризующие маркетинговую деятельность организаций;

– принципы, характеризующие психологические особенности работников и посетителей предприятий розничной торговли.

В первую группу коммуникационных принципов нами отнесены:

– целевая ориентация на конкретных потребителей товаров и услуг;

– соответствие корпоративных возможностей и выбранных целевых коммуникаций;

– развитие адаптационных возможностей в результате маркетинговых исследований состояния рынка.

Вторая группа коммуникационных принципов включает:

– учет психологических закономерностей как внутри трудового коллектива, так и при взаимодействии с внешними партнерами;

– активное использование совокупных элементов мотивации труда, корпоративного духа ответственности, создание фирменного стиля и имиджа;

– контроль норм поведения и культуры взаимодействия как внутри трудового коллектива, так и с внешними партнерами на всех этапах организации маркетинговых коммуникаций.

Сетевой график проекта представим на рисунке 12.

Для начала представим последовательность операций для построения сетеового графика в таблице 18.

Таблица 18

Построение сетевого графика

№	Операция	Продолжительность, недели
1	Формирование команды по разработке и реализации проекта	2
2	Назначение ответственных лиц, конролирующих лиц	1
3	Проведение социологического исследования (анкетирование)	2
4	Определение, целей, задач	1
5	Разработка проекта, согласование с руководителем	3
6	Заключение договора с ТВ программами о размещении рекламы	1
7	Ведение переговоров с Интернет-сайтами, социальными сетями	1
8	Ведение переговоров с печатными СМИ	1
9	Разработка рекламного видеоролика	2
10	Запуск рекламы на телевидение	3
11	Размещение рекламы в печатных СМИ	3
12	Размещение рекламы в Интернет	3
13	Проведение социологического исследования (повторное проведение анкетирования, для оценки эффективности рекламной кампании)	2
14	Анализ полученной информации	1
15	Подготовка итогового отчета	1

При реализации проекта развития предприятия на этапе маркетингового планирования необходимо одновременно решать вопросы ценообразования и распространения товаров, а также изыскивать способы коммуникационного воплощения найденных решений.

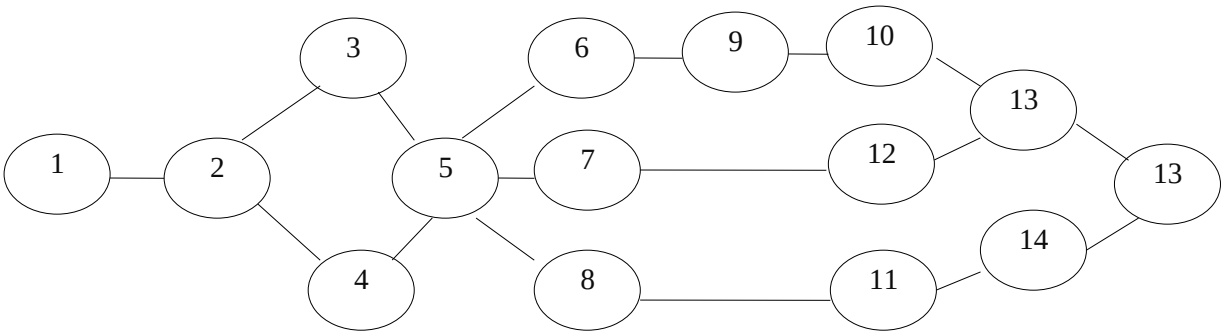

Рисунок 12 – Сетевой график проекта

Для правильной идентификации целевых аудиторий специалисты по маркетинговым коммуникациям должны иметь подробную информацию как о рынке, так и о товаре, его производителе и продавцах, а также о том, кто и как будет использовать этот товар и кто сможет влиять на покупательские решения потребителей и их восприятие предлагаемой продукции.

Вывод на рынок нового товара требует знания всех целевых аудиторий (а не только потребительской) и разработки соответствующих маркетинговых обращений.

Разработка и реализация проекта развития предприятия в соответствии с выделенными этапами позволит обеспечить доведение до потребителей необходимой информации о товарах и услугах, увеличить объемы продаж, повысить конкурентоспособность хозяйствующих субъектов рынка.

3.2. Практические мероприятия по реализации проекта

Реализация предлагаемого в рамках данной работы проекта развития предполагается в 3 этапа: подготовка, реализация и оценка эффективности.

Целью данного проекта является распространение информации об услугах и товарах АО «Автодом», а так же повышение уровня имиджа компании за счет данного нововведения.

Проект развития включает 2 элемента:

- мероприятия рекламной кампании;

- мероприятия событийной активности.

Этап подготовки мероприятий рекламной кампании составляет два месяца – с 01.09.2022 г. по 30.10.2022 г. Данный этап составляет несколько мероприятий: социологическое исследование в целях определения приверженности клиентов к марке данной продукции и потребностей, а так же интересов клиентов. Так же данный этап включает подготовительные мероприятия, а именно: заключение договоров с ТВ о размещении рекламы, а так же с Интернет-сайтами, социальными сетями. Сюда же можно отнести мероприятие по разработке рекламного видеоролика.

Период этапа реализации составляют с 01.11.2022 г. по 28.11.2022 год. Данный этап состоит непосредственно из запуска рекламы на ТВ, размещении рекламного сообщения в печатных СМИ и Интернете.

Заключительный этап планируется к реализации в период с 01.02.2023 года по 15.03.2023 года. Данный этап состоит в оценке эффективности от реализации мероприятий этапа реализации и в целом рекламной кампании. В целях оценки проводится социологическое исследование – повторное анкетирование с целью оценки изменений.

Рассмотрим мероприятия рекламной кампании в разрезе этапов и дат реализации – то есть календарный план рекламной кампании (см. таблицу 19).

Диаграмма Ганта представлена на рисунке 13.



Рисунок 13 – Диаграмма Ганта

Как показывают данные рисунка 13, перилд реализации проекта составит 3 месяца.

Таблица 20

Календарный план рекламной кампании

Этап	Мероприятие в рамках этапа	Время проведения
Подготовительный этап	Проведение социологического исследования (анкетирование)	01.09.2022-15.09.2022
	Заключение договора с ТВ программами о размещении рекламы	16.09.2022-30.09.2022
	Ведение переговоров с Интернет-сайтами, социальными сетями	01.10.2022-11.10.2022
	Ведение переговоров с печатными СМИ	15.10.2022-21.10.2022
	Разработка рекламного видеоролика	22.10.2022-30.10.2022
Этап реализации	Запуск рекламы на телевидение	01.11.2022-10.11.2022
	Размещение рекламы в печатных СМИ	12.11.2022-24.11.2022

Продолжение таблицы 20

Этап	Мероприятие в рамках этапа	Время проведения
	Размещение рекламы в Интернет	25.11.2022-28.11.2022
Заключительный этап	Проведение социологического исследования (повторное проведение анкетирования, для оценки эффективности рекламной кампании)	01.02.2023-25.02.2023
	Анализ полученной информации	26.02.2023-10.03.2023
	Подготовка итогового отчета	11.03.2023-15.03.2023

Таким образом, как показывают данные таблицы 20, срок реализации рекламной кампании составит 6 месяцев – с 01.09.2022 по 15.03.2023 год.

Так же календарный план отражает инструменты рекламной кампании:

- это размещение информации посредством печатных СМИ;

- размещение видеоролика на ТВ;

- помещение рекламы в социальных сетях.

Необходимо отметить, что для целевой аудитории АО «Автодом» наиболее эффективным и приемлемым средством размещения мудет телевидение.

Для размещения в рамках данной рекламной кампании были выбраны следующие телеканалы с учетом их целевой аудитории:

- ТНТ;

- СТС;

- Пятница.

Следующим по уровню эффективности средством размещения рекламы является печатная пресса – журналы и газеты.

В связи со спецификой данной отрасли и нацеленности на аудиторию были выбраны следующие журналы:

- «АВОК»;

- «АКВА-Терм».

Реклама в журналах будет выполнена в виде изображения рекламного макета на полную страницу.

Основная цель данного размещения будет информирование максимально возможной аудитории о данном предложении.

Помимо рекламы на ТВ и в печати предполагается размещение рекламы в сети Интернет. Главным инструментом в данном случае будут выступать социальные сети – Facebook и Вконтакте, будет использована контекстная реклама.

Для размещения в журналах и сети Интернет будет использован один макет рекламы.

Макет в рамках предлагаемой рекламной кампании содержит фирменный логотип АО «Автодом», что является наиболее важным элементом, напоминающем потенциальным покупателям о данной марке продукции.

Далее рассмотрим периодичность размещения рекламы в журналах (см. таблицу 21).

Таблица 21

Периодичность размещения рекламы в журналах

Название	Тираж (тыс.)	Периодичность	Актуальные рубрики
«Авто»	5000	ежемесячно	Автомобили
«Драйв»	1263	еженедельно	Автомобили, запасные части

Приведем медиа-график размещения рекламного ролика на различных рекламных средствах.

Таблица 22

Медиа-график размещения рекламного ролика

Носитель	Место размещения/ формат	Сроки (2021 г.)	Периодичность	кол-во размещений
Канал СТС	Ролик 30 секунд	01.11 - 01.12	Каждый день	165 (5 раз/день)
Канал ТНТ	Ролик 30 секунд	01.11 - 01.12	Каждый день	165 (5 раз/день)
Канал Пятница	Ролик 30 секунд	01.11 - 01.12	Каждый день	165 (5 раз/день)
ВКонтакте	Слева на странице небольшие банеры	01.11 – 31.12	Постоянное размещение	-
Facebook	Страница	01.11 - 31.12	Постоянное размещение	-
«Авто»	На развороте	12.11 - 24.11	Раз в месяц	-
«Драйв»	На развороте	12.11 - 12.12.	Раз в неделю	-

Неотъемлемым этапом разработки рекламной кампании является составление бюджета рекламной кампании (см. таблицу 23).

Таблица 23

Бюджет рекламной кампании

Статья расходов	Кол-во эфирного времени	Стоимость минуты эфирного времени	Общая стоимость
Проведение социологического исследования	анкетирование	стоимость анкетирования 75 000	75 000
Создание рекламного Видеоролика	30 секунд	112 369	112 369
Показ видеороликов на СТС	165	42 600	7 029 000
Пока видеороликов Пятница	165	36 870	6 083 550
Показ видеороликов на ТНТ	165	51 470	8 492 550
ВКонтакте	Постоянное размещение - дня	44 000	44 000

Продолжение таблицы 23

Статья расходов	Кол-во эфирного времени	Стоимость минуты эфирного времени	Общая стоимость
«АВОК»	1 рекламная статья	181 200	181 200
«Компьютер и IT»	1 рекламная статья	156 700	156 700
Повторное проведение соц. исследования	повторное анкетирование	75 000	75 000
Итого			22 249 369

Исходя из данных таблицы 23 видно, что наибольший объем финансовых ресурсов тратится на размещение рекламных роликов на ТВ. Таблица содержит информацию о стоимости за 1 минуту эфирного времени в соответствии с договором по каждому из ТВ-каналов. Количество эфирного времени по каждому из каналов составляет 165 показов в течение месяца. Помимо затрат на размещение в стоимость использования данных инструментов входят затраты по созданию рекламного ролика, которые составляют 112369 рублей.

Так же данные таблицы 23 содержат информацию о стоимости размещения рекламы в журналах. Стоимость указана на однократное размещение рекламной статьи в виде рекламного макета на разворот журнала.

Таблица 23 содержит данные по затратам ВКонтакте - составляют 44 000 рублей в месяц за размещение контекстной рекламы.

Помимо перечисленных инструментов в смету рекламного бюджета входят затраты по проведению социологического исследования в начале разработки рекламной кампании для исследования потребностей и приверженности клиентов, а так же в конце реализации в целях оценки ее эффективности.

Таким образом, общий объем расходов на реализацию рекламной кампании в разрезе всех мероприятий составляет 22 249 тысяч рублей. Как показывают данные таблицы 23 наибольшая величина расходов в бюджете рекламной кампании отводится на осуществление рекламы на ТВ.

В связи с тем, что аудитория АО «Автодом» очень разрозненна и имеет разную мотивацию в покупке, целевые сообщения тоже будут разными. Кроме того, стратегия продвижения подразумевает наличие особых групп общественности, а именно корпоративных клиентов и компаний-партнеров.

Инструменты коммуникации будут выбраны в соответствии с проведенным анализом работы конкурентов и проведенными опросами потребителей на выявление покупательского поведения и уровня осведомленности о деятельности компании.

Мероприятия событийной активности АО «Автодом» будут долгосрочными, и многие их инструменты впоследствии должны перерасти в постоянные методики по удержанию наработанной клиентской базы и поддержанию сформированного имиджа компании на рынке.

Мероприятия событийной активности планируются на полгода: с 1 июля 2022 года по 1 декабря 2022 года. Результатом реализации мероприятий будет проведение презентации услуг (приобретенных автомобилей) АО «Автодом».

Проведение презентации даст возможность ознакомить потенциальных покупателей со своим товаром, привлечь на стенд дилеров, крупные и мелкие организации, а не только обычных потребителей. Рабочая группа, созданная для организации выставочных стендов, обязана разработать план подачи информационного материала и дизайнерское оформление стенда. Начиная от внешнего вида сотрудников на стенде, их корректности, уровня осведомленности а так же от дизайна и технического уровня самого стенда зависит имидж всего предприятия и интерес

посетителей стенда к предоставленному товару. Стенд должен отражать в первую очередь фирменный стиль АО «Автодом».

Также на стенде организуются элементы других разработанных маркетинговых коммуникаций, например таких, как личная продажа во время выставки.

Помимо этого во время проведения презентации большую роль сыграет проведение лотереи, раздача бесплатных рекламных буклетов с контактными телефонами и перечнем товаров, карандашей с фирменным логотипом, прайс-листов.

Распространение информации о проведении презентации и лотереи будет осуществляться посредством рекламы по телевидению. Очень важно, чтобы ролик вмещал в себя максимум информации и был выпущен за 2 недели до организации мероприятия.

Так как выставка будет проходить на местном уровне, самым верным решением будет использовать местные телерадиокомпании, такие как «Москва-24» и «Рен Тв». Стоимость эфирного времени в среднем составляет 2000 руб. за секунду. Достаточным будет количество показов от трех до пяти раз в сутки.

Продолжительность рекламного ролика перед организацией мероприятия составит по времени около 15 секунд.

Так же информация о проведении презентации и лотереи будет распространяться путем личных продаж в АО «Автодом» среди фактических клиентов, а так же тех, кто интересовался услугами компании.

В качестве приза для победителя лотереи выбран денежный приз в размере 100 тыс. рублей, а так же товарный сертификат на покупке стоимостью 20 тыс. рублей (с оформлением в цветах фирменного дизайна АО «Автодом»). Такой сертификат дает право скидки при приобретении автомбиля в будущем.

В таблице 24 представим декомпозицию стандартных работ по проекту мероприятий событийной активности, осуществляемых проектным отделом.

Таблица 24

Декомпозиция проекта мероприятий событийной активности

Работа	Ответственный	Время (часы)
1.Помещение		
1.1 Поиск помещения	Проект менеджер	7
1.1.1 Определение критериев необходимого помещения под мероприятие	Проект менеджер	2
1.1.2 Осмотр мест	Проект менеджер	4
1.1.3 Выбор подходящего места	Проект менеджер	1
1.2 Заключение договора	Проект менеджер	1
2.Реквизит		
2.1Оценка существующего реквизита в филиалах сети	Проект менеджер	1
2.2 Поиск недостающего реквизита для оформления	Проект менеджер	4
2.3 Закупка реквизита и расходных материалов	Проект менеджер	4
3. Персонал		
3.1 Определение необходимого персонала	Старший проект менеджер	2
3.1.1 Выявление нужных компетенций	Проект менеджер	1
3.1.2 Выявление необходимого количества	Проект менеджер	1
3.2 Оценка существующего персонала в организации	Старший проект менеджер	2
3.3 Выявление занятости необходимого персонала	Старший проект менеджер	2
3.4 Привлечение персонала	Старший проект менеджер	10

Продолжение таблицы 24

Работа	Ответственный	Время (часы)
4.Маркетинг		
4.1 Формирование информации для потребителя	Старший проект менеджер	3
4.2 Доведение информации до потребителя	Старший проект менеджер	6
5.Работа с заинтересованными сторонами		
5.1 Поиск заинтересованных сторон	Исполнительный директор	4
5.2 Заключение договора	Исполнительный директор	1

Работа поиск помещения имеет большую стоимость, так как предполагает большой объём работы одним человеком. Никаких задержек в данной работе не возникает. Работа доведение информации до потребителя так же имеет большую стоимость и причиной является необходимость регулярно осуществлять данную работу старшим проект менеджером. Причина была рассмотрена в работе ранее.

3.3. Результаты по внедрению проекта

Оценка эффективности предлагаемых мероприятий в рамках разрабатываемого проекта развития АО «Автодом» будет проводится путем сопоставления величины полученных финансовых результатов до ее реализации – то есть фактические результаты и после ее внедрения.

Для начала проведем оценку разработанных мероприятий в рамках рекламной кампании. В начале оценим эффективность от реализации мероприятий по размещению рекламы на ТВ, так как было указано выше, данный инструмент рекламной кампании является наиболее затратным в

связи с чем ожидаемая эффективность данных мероприятий достаточно завышена.

На рисунке 14 приведена численность телевизионной аудитории каналов на конец 2021 года, которые предполагается использовать в данной кампании.

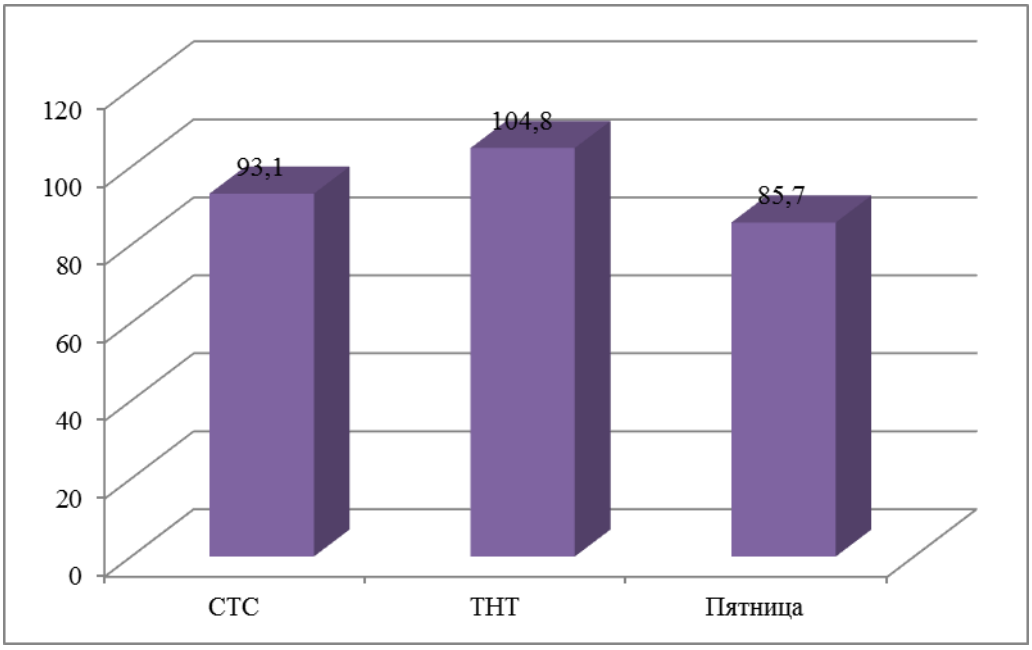

Рисунок 14 – Телевизионная аудитория телеканалов

Определим эффективность кампании с помощью коэффициента ROI-Return on Investment, который рассматривает рекламу как инвестиции и подсчитывает их рентабельность.

Среднесуточные доли рассматриваемых телеканалов по результатам 2021 года следующие:

ТНТ – 12,6%;

СТС – 8,0%;

Пятница – 3,4%.

Далее произведем расчеты:

104,8 * 0,126 = 13,2;

93,1*0,08 = 7,45;

85,7*0,034 = 2,91.

Итого 23,56 млн. человек в сутки смогут увидеть рекламный ролик. Таким образом, целевая аудитория составит более 23 млн. рублей.

Затраты на рекламную кампанию – 22 249 369 рублей.

Далее определим, какое количество новых клиентов необходимо компании приобрести, чтобы считать реализуемую рекламную кампанию успешной.

Подсчитаем стоимость одного контакта (затраты на кампанию / целевая аудитория):

22 249 369/ 23 560 000 = 0,94.

Таким образом, целевая аудитория данной рекламной кампании составляет 23560 тысяч человек. Исходя из данных социологического опроса, только 44% потенциальных клиентов готовы приобрести продукцию или услуги АО «Автодом».

Рассмотрим, как предполагаемый рост продаж отразится на общих финансовых результатах.

Таблица 25

Оценка эффективности рекламной кампании

Наименование показателя	Факт - 2020 год	План	Эффект,%
Выручка	1820415	2621398	144
Себестоимость продаж	-1225765	-1470918	120
Валовая прибыль (убыток)	594650	1150480	193
Коммерческие расходы	-368297	-368319	101
Прибыль (убыток) от продаж	226353	782160	346
Рентабельность продаж, %	12,43	29,84	-
Рентабельность издержек,%	18,47	53,17	-

Эффект в выше приведенной таблице рассчитывается как отношение плановой величины по каждому из показателей, которая будет достигнута за счет реализации мероприятий рекламной кампании, к фактическому объему, полученного по результатам 2020 года.

Как показывают данные таблицы 24 эффективность данной рекламной кампании составляет 246% - то есть по результатам ее реализации темп прироста прибыли от реализации компании составит 246%.

При этом общие затраты на оказание услуг возрастут на 20%, коммерческие расходы на 1%, которые будут составлять расходы на проведение рекламной кампании.

Так же эффективность применяемых мероприятий показывают показатели рентабельности – рост рентабельности продаж на 17,40% в плановом периоде в сравнении с фактическими данными.

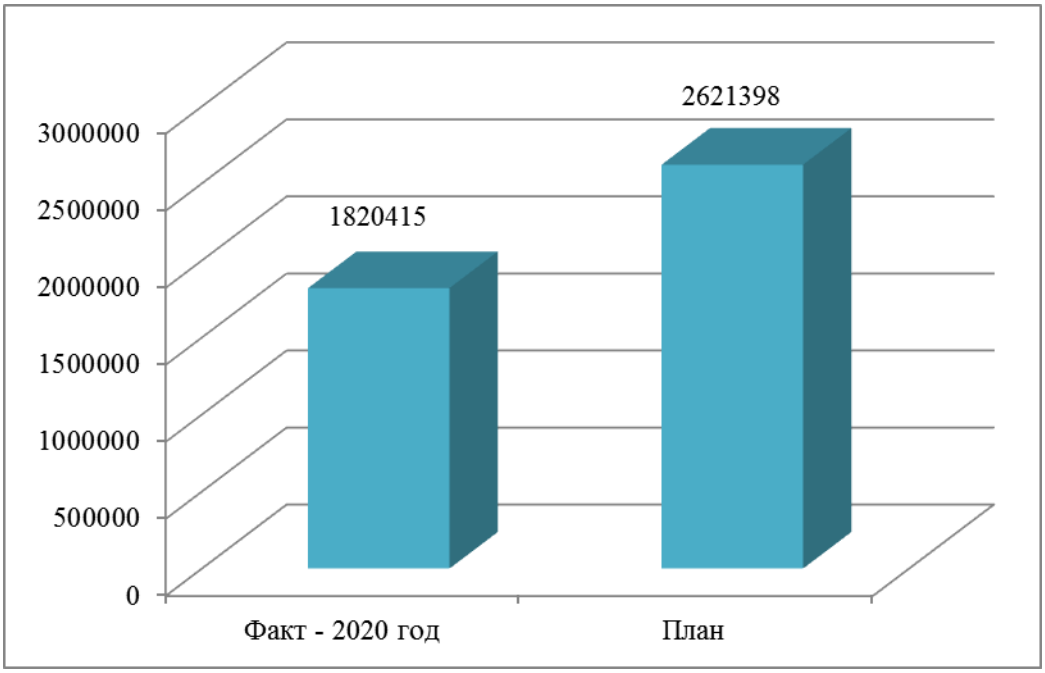

Рисунок 15 – Эффективность рекламной кампании

Исходя из данных рисунка 15, эффективность рекламной кампании отобразится в первую очередь на величине продаж – на 44% объем выручки в результате реализации предложенных мероприятий будет выше в сравнении с фактическими данными результатов 2020 года.

Таким образом, реализация рекламной кампании окажет влияние на прирост численности аудитории потенциальных покупателей, что отразится в увеличении объемов продаж, а так же на окончательных финансовых

результатах деятельности компании.

Для оценки эффективности мероприятий событийной активности для АО «Автодом» необходимо проанализировать затраты на его реализацию (см. таблицу 26).

Таблица 26

Затраты на проведение мероприятия событийной активности для АО «Автодом»

Статья затрат	Сумма, руб
1.Организация информативного стенда с выставочными вариантами автомобилей	35 500, 00
2.Оплата услуг ведущего	32 000, 00
3.Проведение лотереи, в том числе:	
- денежный выигрыш	100 000,00
- товарный сертификат	20 000, 00
- изготовление барабана в цвете фирменного стиля для проведения лотереи	1 500,00
4.Оплата ТВ-рекламы	113 000, 00
5.Сувениры с эмблемой предприятия (карандаши, буклеты) для раздачи гостям	14 000, 00
6. Шарики с эмблемой в цветах фирменного стиля для украшения и раздачи гостям	30 000,00
Итого	346 000, 00

Общая величина затрат составит 346 тысяч рублей, с учетом затрат на проведение лотереи, то есть предоставление выигрыша. Структура затрат представлена на рисунке 16.

Как показывают данные таблицы 26 и рисунка 16, наибольший удельный вес в структуре затрат на проведение мероприятий занимает оплата рекламы на ТВ.

От проведения мероприятия ожидается получить следующий эффект:

- повышение узнаваемости предприятия;

- привлечение потенциальных покупателей;

- повышение товарооборота в ближайшем периоде.

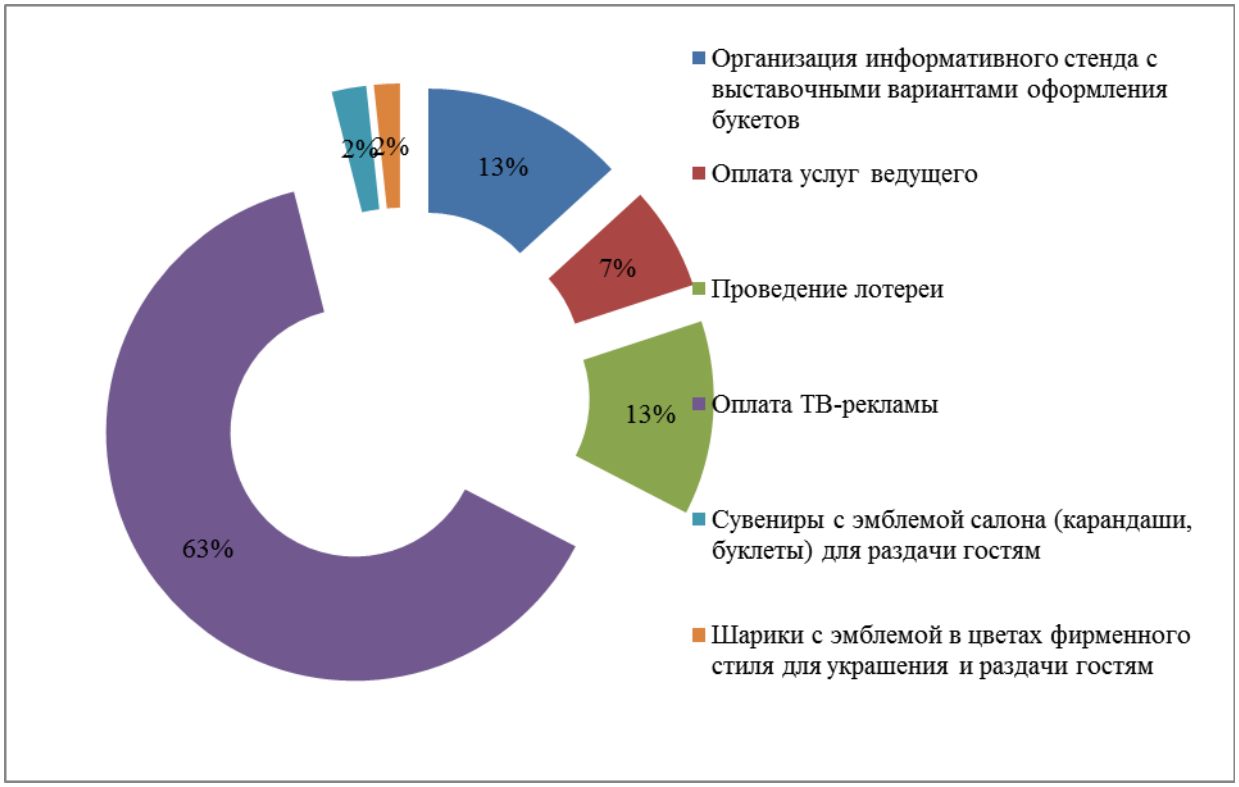

Рисунок 16 - Структура затрат на проведение презентации

Оценка эффективности предложенного в рамках данного исследования мероприятия будет проводится путем сравнения величины полученных финансовых результатов до реализации программы событийной активности – то есть фактические результаты, с данными этих показателей при условии ее успешного внедрения (см. таблицу 27).

Как показывают данные таблицы 27, в результате реализации предложенного мероприятия рост себестоимости, то есть общей величины затрат АО «Автодом» составит 3,37% при этом выручка от продажи товаров, работ и услуг увеличится на 23,08% , что приведет к росту валовой прибыли на 59,18%.

Таблица 27

Планируемые показатели деятельности АО «Автодом» по результатам реализации мероприятий событийной активности, тыс. руб

Показатель	2020 год	Прогноз	Динамика, %
Выручка от продажи товаров, работ и услуг	1820415	2239110	123,08
Себестоимость	-1225765	- 1262538	103,37
Валовая прибыль	594650	976572	159,18
Прибыль от продаж	226353	410956	181,55

Такое соотношение темпов роста показателей при прочих неизменных составляющих, приведёт к росту прибыли более чем в 1,5 раза (см. рисунок 17).

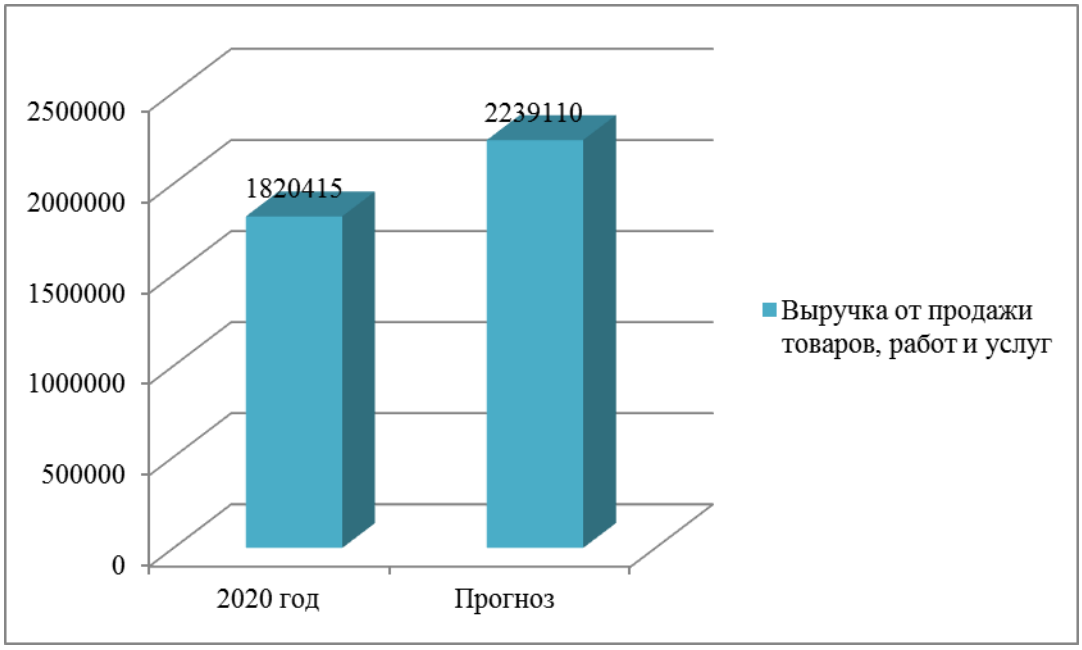

Рисунок 17 - Динамика роста выручки АО «Автодом», тыс. руб

Более наглядно рост результатов деятельности (чистой прибыли) АО «Автодом» в 2021 году при успешном выполнении мероприятий событийной активности можно представить на рисунке 18.

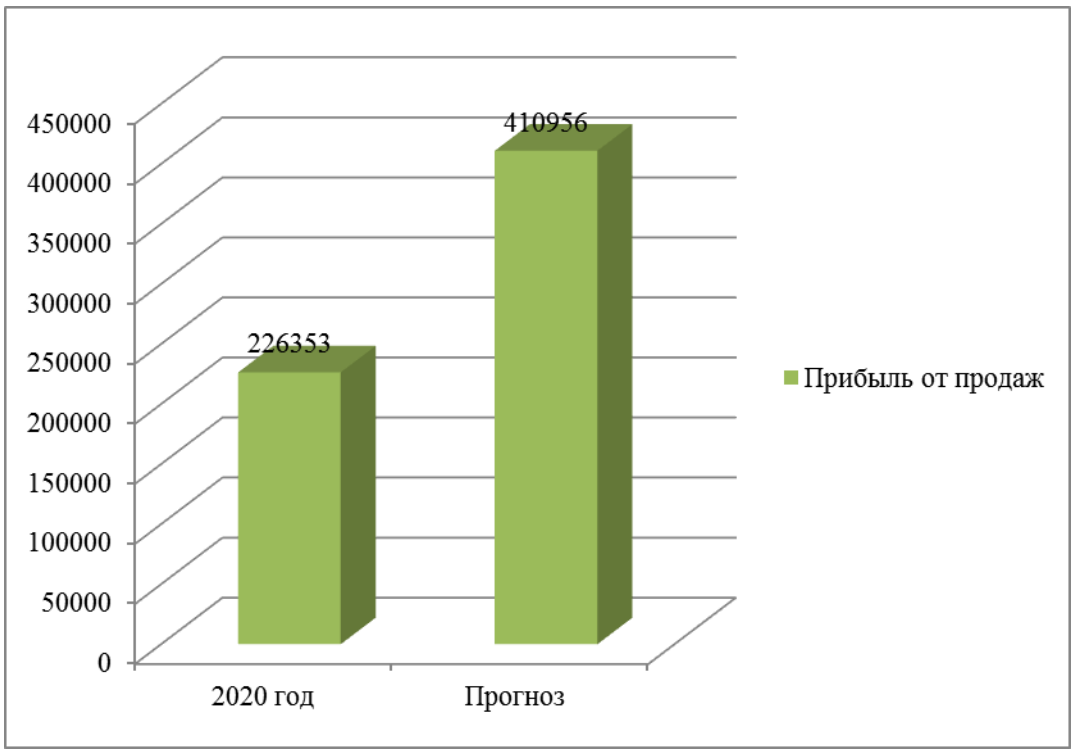

Рисунок 18 - Динамика роста прибыли АО «Автодом»

Исходя из данных таблицы 27 и рисунка 18, рост величины оказанных услуг при условии реализации предлагаемого мероприятия составит 23,08%, а общая величина валовой прибыли увеличится на 81,55%.

Далее приведем оценку эффективность от предложенных мероприятий в целом (см. таблицу 28).

Таблица 28

Оценка эффективности проекта развития АО «Автодом»

Показатель	2020 год	Прогноз	Динамика, %
Выручка от продажи товаров, работ и услуг	1820415	3 040 093	163,00
Себестоимость	-1225765	-1507691	123,00
Валовая прибыль	594650	1532691	257,75
Прибыль от продаж	226353	966763	427,10
Рентабельность продаж, %	12,43	31,80	-
Рентабельность издержек,%	18,47	64,12	-

Оценка эффективности проекта развития АО «Автодом» показывает,

что в результате реализации всех предложенных мероприятий и рекомендаций рост выручки составит 63%. По результатам реализации рекламной кампании и мероприятий событийной активности рентабельность продаж составит 31,80% (в 2 раза выше, чем по результатам функционирования в 2020 году), что подтверждает эффективность и целесообразность предложенных изменений.

Исходя из проведенного исследования, можно сделать вывод, что разработка проекта развития предприятия является достаточно длительным процессом, требующим проведения ряда предварительных исследований и общей оценки эффективности планируемых к проведению мероприятий.

В ходе данного исследования была разработана рекламная кампания, основной целью которой было привлечение дополнительной аудитории клиентов, а так же повышение общего имиджа компании. Так же проект развития АО «Автодом» включает мероприятий событийной активности.

Предлагаемая рекламная кампания содержит различные средства размещения: это ТВ, печатные СМИ и интернет-ресурсы. На наш взгляд, наиболее эффективным методом распространения информации является размещение видео-ролика на ТВ. Мероприятия событийной активности АО «Автодом» будутт долгосрочными, и многие её инструменты впоследствии должны перерасти в постоянные методики по удержанию наработанной клиентской базы и поддержанию сформированного имиджа компании на рынке.

В результате реализации всех предложенных мероприятий прирост прибыли составит более 300%, то есть более чем в 3 раза.

Данное значительное увеличение прибыли приведет к росту такого показателя эффективности деятельности предприятия как рентабельность, что свидетельствует о целесообразности реализации предложенных мероприятий.

Таким образом, приведенные расчеты позволяют сделать вывод об эффективности предложенного мероприятия в рамках реализации разработанного проекта развития предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проект представляет собой совокупность последовательно ориентированных во времени, целенаправленных, одноразовых, нерегулярно повторяющихся и комплексных действий (работ или мероприятий), которые ориентированы на достижение конечного результата при наличии ограниченного объема ресурсов и установленных сроков их начала и окончания.

Управление проектом представляет собой процесс управления ресурсами и командой проекта при помощи специфических методов, за счет которых проект успешно завершается и достигает своих целей.

Разработка и управление проекта — одна из главных подсистем управления проектом. Включает процессы планирования, закупок, поставок, распределения, учета и контроля ресурсов, обычно трудовых и материально-технических.

Ресурсы выступают как обеспечивающие компоненты работ по проекту, включающие исполнителей, энергию, материалы, оборудование и т. д. Соответственно, с каждой работой можно связать функцию потребности в ресурсах и рассчитать методами календарного планирования потребности в ресурсах по проекту в целом и методами выравнивания обеспечить соответствие потребностей наличию или возможностям обеспечения ресурсами.

Существуют два основных метода планирования ресурсов проекта: ресурсное планирование при ограничении по времени; планирование при ограниченных ресурсах. В результате ресурсного планирования менеджер проекта получает возможность перейти к следующей фазе управления ресурсами — к организации закупок и поставок ресурсов. Первый подход - ресурсное планирование при ограничении по времени - предполагает фиксированную дату окончания проекта и назначение на проект

дополнительных ресурсов на периоды перегрузок. Второй подход - планирование при ограниченных ресурсах - предполагает, что первоначально заданное количество доступных ресурсов не может быть изменено и является основным ограничением проекта.

В качестве объекта исследования в работе выступает АО «Автодом».

Диагностика предприятия АО «Автодом» показала, что существующей структурой управления в достаточной мере характеризуется ряд недостатков, представленных составляющими ее параметрами. Учитывая все факторы воздействия, можно сказать, что существующий управленческий аппарат не обеспечивает устойчивого развития предприятия АО «Автодом».

Для оценки методов управления стоимостью проекта АО «Автодом» рассмотрен главный бизнес-процесс – это разработку ПО. В основном процессе разработки в АО «Автодом» выделяются следующие этапы: выявление потребностей заказчика к будущему разрабатываемому продукту; написание технического задания и разработка плана реализации; использование методов бизнес-анализа и системного анализа; непосредственная разработка продукта; тестирование и сдача проекта.

Для эффективного использования производственных ресурсов компания применяет современные методы управления проектами, такие как Agile, Scrum, Lean, Kanban и др.

Одной из проблем АО «Автодом» является дефицит денежных средств. Необходимо сформировать такой денежный поток, где поступления будут превышать платежи для возникновения остатка свободных средств, которые возможно будет далее эффективно инвестировать. Чтобы увеличить денежные средства, предприятию необходимо увеличить объем продаж, а также снизить дебиторскую задолженность, тем самым увеличив сумму самых ликвидных активов.

Для достижения поставленных целей в работе разработан проект развития компании, которая включает комплексную рекламную кампанию и мероприятия событийной активности АО «Автодом».

Предлагаемый проект содержит различные средства размещения: это ТВ, печатные СМИ и интернет-ресурсы. На наш взгляд, наиболее эффективным методом распространения информации является размещение видео-ролика на ТВ. Мероприятия событийной активности АО «Автодом» будут долгосрочными, и многие её инструменты впоследствии должны перерасти в постоянные методики по удержанию наработанной клиентской базы и поддержанию сформированного имиджа компании на рынке.

Мероприятия событийной активности предполагают организацию презентации с целью ознакомления потенциальных покупателей с товаром, а так же проведение лотереи в целях увеличения объемов продаж АО «Автодом».

Оценка эффективности предлагаемых мероприятий в рамках разрабатываемого проекта развития для АО «Автодом» будет проводится путем сопоставления величины полученных финансовых результатов до ее реализации – то есть фактические результаты и после ее внедрения.

Оценка эффективности проекта развития АО «Автодом» показала, что в результате реализации всех предложенных мероприятий и рекомендаций рост выручки составит 63%. По результатам реализации рекламной кампании и мероприятий событийной активности рентабельность продаж составит 31,80% (в 2 раза выше, чем по результатам функционирования в 2020 году).

Таким образом, приведенные расчеты позволяют сделать вывод об эффективности предложенного мероприятия в рамках реализации разработанного проекта развития предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев В. В. Работа с командой: психологические возможности: Практикум: для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / Авдеев В.В. – Москва: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 152 с.
2. Адизес И. К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные: Учебное пособие / Адизес И.К., Гутман Т., - 5-е изд. - Москва: Альпина Пабл., 2021. – 198 с.
3. Аппело Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами: Практическое руководство / Аппело Ю. - М.: Альпина Паблишер, 2018. – 534 с.
4. Артемьев Р.В. Актуальные проблемы управления проектами // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки, 2018. – №4(20). – С. 7.
5. Афонин А. М. Управление проектами / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. - М.: Форум, 2018. - 184 с.
6. Балашов А.И., Алексеева Н. А., Тихонова М.В. Управление проектами. - Люберцы: Юрайт, 2018. – 383 с.
7. Вайс Т.А. Экономика предприятия / Т.А. Вайс, Е.С. Вайс, В.С. Васильцов. - М.: КноРус, 2021. - 480 с.
8. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Э. Верзух. - М.: Диалектика, 2019. - 480 с.
9. Виноградова С.А., Красильникова А.Ю., Миронов Р.А. Управление проектами. / Учебное пособие. - Дзержинск: Издательство «Конкорд», 2018. – 261 с.
10. Володин С.В. Стратегическое управление проектами: На примере аэрокосмической отрасли / С.В. Володин. - М.: Ленанд, 2019. - 148 с.
11. Волошин Д. А. Совершенствование системы управленческого учета [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент. – 2021 – Режим

доступа: http://www.cfin.ru/management/controlling/mas_improvement.shtml;

12. Гайда В. Л. Эффективное делегирование полномочий: 6 советов [Электронный ресурс] // Коммерческий директор. − 2018 − № 4 – Режим доступа: http://www.kom-dir.ru/article/231-red-effektivnoe-delegirovanie-polnomochiy;

13. Гонтарева И.В., Гаврилишин Б. Д. Управление проектами / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Б. Д. Гаврилишин . - М.: КД Либроком, 2018. - 384 с.

14. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э., – 9-е изд. – Москва: Альпина Пабл., 2018. – 301 с.:

15. Евдокименко Е.А. Оценка деятельности предприятия через показатели эффективности его бизнес-процессов // Наука и мир. - 2018. - № 5 (57). - С. 10-12.

16. Емельянович А.А. Управление проектами: базовый курс. - Москва, 2019. – 412 с.

17. Ехлаков Ю.П. Управление программными проектами. Стандарты, модели: Учебное пособие / Ю.П. Ехлаков. - СПб.: Лань, 2019. - 244 с.

18. Иванов П.В. Управление проектами: Учебное пособие / П.В. Иванов. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 102 с.

19. Иванова А. А. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации: Учебное пособие / Иванова А.А., Болдогоев Д., Борчанинова Э., – 5-е изд. – Москва: Альпина Пабл., 2018. – 279 с.

20. Ивашенцева Т.А. Экономика предприятия (для бакалавров). / Т.А. Ивашенцева. - М.: КноРус, 2019. - 159 с.

21. Каурова О.В. Экономика предприятия / О.В. Каурова, В.М. Заернюк, А.Н. Малолетко. - М.: Русайнс, 2018. - 432 с.

22. Кипень Н.А. Экономика знаний промышленного предприятия:

когнит.аспект: Монография / Н.А. Кипень, В.П. Дудяшова. - М.: Инфра-М, 2018. - 368 с.

23. Киселев А.А., Трубникова А.А. Проекты и управление проектами: проблемы научной теории и ее влияние на практику работы отечественных организаций // Электронный научный журнал. - 2020. - № 6 (35). - С. 81-85.

24. Клоусон Д. Лидерство третьего уровня: Взгляд в глубину: Практическое руководство / Клоусон Д. – М.:Альпина Паблишер, 2022. – 519 с.

25. Кови С. Лидерство, основанное на принципах / Кови С., – 7-е изд. – Москва: Альпина Пабл., 2021. – 302 с.

26. Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 474 с.

27. Кови С. Семь навыков эффективных менеджеров: Самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала / Кови С., – 2-е изд. – Москва: Альпина Пабл., 2018. – 88 с.

28. Кондратьев С. С., Федосюк Я.В. Технологизация формирования управленческой команды // Научный результат. Серия «Социология и управление». – 2018. − № 3 – 573 с.

29. Корпачева В.А. Проект и его основные виды и типы // Передовые научные исследования: опыт и актуальные вопросы. - 2019. - № 6. - С. 138-140.

30. Коршунов В.В. Экономика организации (предприятия): Учебник и практикум / В.В. Коршунов. - Люберцы: Юрайт, 2018. - 407 с.

31. Коттер Д. П. Лидерство Мацуситы: Уроки выдающегося предпринимателя XX века / Коттер Д.П., – 5-е изд. – Москва: Альпина Пабл., 2018. – 254 с.

32. Коул Р. Блистательный Agile. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban / Р. Коул, Э. Скотчер. - СПб.: Питер, 2018. -

376 с.

33. Кугурушева Н. Д. Модель успеха: о чем говорил Стивен Кови [Электронный ресурс]. – 2018. − Режим доступа: http://bestleadership.ru/?p=6215

34. Курьерова А.А. Внедрение проектного управления в деятельность современных компаний // Научный журнал. - 2019. – №1. – С. 79.

35. Лазарус Г., Шанахан Дж. Эффективная команда: американский опыт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://psyfactor.org/comanda5.htm

36. Лапыгин Ю. Н. Построение управленческой команды / Лапыгин Ю.Н. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 300 с.

37. Лидерство / Шалунова М. – Москва: Альпина Пабл., 2018. – 224 с.

38. Лидерство без вранья: Почему не стоит верить историям успеха: Научно-популярное / Пфеффер Д. – М.:Альпина Паблишер, 2018. – 256 с.

39. Литау Е.Я. Финансовое управление развивающимися проектами: Учебное пособие / Е.Я. Литау. - СПб.: Лань, 2019. - 120 с.

40. Лукаш Ю. А. Внутрифирменные конфликты или трудовая конфликтология в бизнесе – М.: Юстицинформ, 2022. – 158 с. – (Серия «Деловая библиотека»)

41. Лукина А.О. Управление проектами // Проблемы науки. - 2019. – №1. – С. 53.

42. Лукичева Л. И., Анискин Ю.П., Егорычева Е. В. Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров – 3-е изд.,испр. – («Бакалавр – магистр») / М.: Омега-Л, 2022. – 488 с.

43. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / – М.: ИНФРА-М, 2018. – 490 с.

44. Менеджмент. Маркетинг. Лидерство. Лучшее за 2015 год:

Справочное пособие - М.: Альпина Паблишер, 2018. – 212 с.

45. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2018. – 230 с.

46. Мороз О.А. Управление проектами в ProjectLibre / О.А. Мороз. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 384 с.

47. Назаренко М. А., Котенцов А.Ю. Анализ организационных структур современных предприятий // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2018. − № 5. – С. 90.

48. Нежданов Д. В. Тимбилдинг на практике. Уроки сплочения коллектива [Электронный ресурс] // Генеральный директор. – 2018. − Режим доступа: http://www.gd.ru/articles/3488-red-timbilding.ru.

49. Островская В.Н. Управление проектами. Т. 1: Учебник / В.Н. Островская, Г.В. Воронцова, О.Н. Момотова. - М.: Русайнс, 2018. - 48 с.

50. Попов В.Л. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / В.Л. Попов, Д.А. Марков, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов. - М.: Инфра-М, 2021. - 320 с.

51. Попов Д.И. Понятие и задачи управления проектами // Современные исследования в социально-гуманитарной сфере. Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Е.П. Ткачевой. 2020. С. 48-50.

52. Прохорова М.П. Тенденции проектного управления на современном этапе // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2018. – № 8(34). – С.292.

53. Резник С. Д. Организационное поведение: Учебник / Резник С. Д., 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 460 с.

54. Стиллмен Э. Head First Agile. Гибкое управление проектами / Э. Стиллмен. - СПб.: Питер, 2019. - 464 с.

55. Стэнли Э. Управление проектами / Э. Стэнли. - М.: Диалектика, 2019. - 288 с.

56. Уитмор Д. Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства: Учебное пособие / Уитмор Д. - М.:Альпина Паблишер, 2018. – 316 с.

57. Управление персоналом в России: парадигмы и практика: Монография. Книга 3/под ред. А.Я. Кибанова- Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 154 с.

58. Устинов А. В. Лидерство, а не авторитет должности – основной тренд десятилетия // Управление персоналом. – 2018. − № 9 – 56 с.

59. Чайников В.В. Экономика предприятия (организации). Учебное пособие / В.В. Чайников, Д.Г. Лапин. - М.: Юнити, 2021. - 448 с.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«_____» _____ 202__ г.

_____/_____

(подпись) (Ф.И.О.)