Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. Кафедрой
_____ А. В. Васильева
«___» _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
на тему: Разработка проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс»

Исполнитель
студент группы 672-об _____ О. С. Пустовая
(дата, подпись)

Руководитель _____ А. В. Васильева
(дата, подпись)

Консультант по
экономической части
доцент, к.э.н. _____ А. В. Васильева
(дата, подпись)

Нормоконтроль _____ Н. А. Николаева
(дата, подпись)

Благовещенск 2020

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 108 стр., 20 рисунков, 36 таблиц, 5 формул, 57 источников, 10 приложений

ОРГАНИЗАЦИЯ, ПРОЕКТ, АНАЛИЗ, ОЦЕНКА, РАЗРАБОТКА, АССОРТИМЕНТ, УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, ПЛАН, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РИСКИ

Целью бакалаврской работы является разработка проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс», которое занимается производством и продажей встроенной и корпусной мебели.

Объектом исследования выступает ООО «Лекс».

Для реализации поставленной цели потребовалось решить следующие задачи:

– изучить теоретические основы процесса разработки проекта предприятий, их классификацию и этапы реализации, рассмотреть особенности проектов по выведению нового товара на рынок,

– провести анализ внутренней и внешней среды организации «Лекс», а также анализ реализации существующих проектов на предприятии;

– разработать проект по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс» с целью расширения целевого сегмента покупателей и укрепления существующей рыночной позиции, выявить потенциальные риски проекта, оценить вероятность их наступления и предложить пути их снижения.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 6
1 Теоретические основы разработки проекта предприятия 9
1.1 Понятие и факторы успешности проекта 9
1.2 Классификация проектов предприятия 13
1.3 Этапы разработки проекта предприятия 17
1.4 Особенности разработки проекта по выведению нового товара на рынок 22
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Лекс» 27
2.1 Краткая характеристика ООО «Лекс» 27
2.2 Анализ внутренней среды ООО «Лекс 29
2.3 Анализ внешней среды ООО «Лекс» 43
2.4 Анализ реализации проектного управления в ООО «Лекс» и определение его приоритетной проблемы 55
3 Разработка проекта по внедрению в производство нового вида продукта ООО «Лекс» 62
3.1 Выбор наиболее приемлемого варианта проектного решения приоритетной проблемы 62
3.2 Процесс разработки проекта по внедрению в производство нового вида продукта ООО «Лекс» 66
3.3 Экономическое обоснование и риски проекта по внедрению в производство нового вида продукта ООО «Лекс» 84
Заключение 92
Библиографический список 94
Приложение А Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах ООО «Лекс» за 2014 г. 99
Приложение Б Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах ООО «Лекс» за 2015 г. 100
Приложение В Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах

ООО «Лекс» за 2016 г. 101
Приложение Г Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах ООО «Лекс» за 2017 г. 102
Приложение Д Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах ООО «Лекс» за 2018 г. 103
Приложение Е Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах ООО «Лекс» за 2019 г. 104
Приложение Ж Выписка по данным портала Zachestnyibiznes.ru 105
Приложение З Каталог производств мягкой мебели на заказ по индивидуальным размерам в г. Благовещенске 106
Приложение И Бюджет движения денежных средств проекта 107
Приложение К Расчет эффективности проекта 108

ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических условиях существующим организациям все труднее удерживать свои позиции на рынке. Стремительный рост числа организаций приводит к высокому уровню конкуренции, а это требует эффективной и бесперебойной работы компании. Организации, не сумевшие вовремя предпринять необходимые меры для устойчивости своих позиций имеют риск оказаться в состоянии банкротства. Исходя из этого, обеспечение конкурентоспособности является основной стратегической задачей любого предприятия.

На сегодняшний день конкуренция в сфере бизнеса ведется на уровне проектов, а не компаний, и успешность компаний определяется качеством и прибыльностью проектов. Понятия проект и управление проектами связаны с необходимостью управления изменениями. Управление проектами является неотъемлемой частью повседневной деятельности руководителей разного уровня. Многие руководители необходимость использования формализованных методов управления проектами связывают с крупными проектами. Однако, даже в организациях, ориентированных на серийное производство, реализация проектов составляет значительную часть деятельности.

Управление проектами завоевывает все большее признание, все большее число компаний внедряют проектную деятельность для решения различных задач. Ключом к успеху проекта в большой степени является грамотное применение соответствующих инструментов и методов, знаний, процессов и навыков.

Актуальность исследований в данной области обусловлена тем, что управление проектами - это процесс управления командой, ресурсами проекта с помощью специальных методов и приемов для достижения цели с максимально возможной эффективностью при заданных ограничениях времени, средств и ресурсов. В условиях нарастающей неопределенности из-за постоянных изменений во внешней среде основным современным инструментом управления развитием организации является методология стратегического управления проектами.

Современная концепция управления проектами имеет почти полувековую

историю. Хотя первые теоретические положения дисциплины были сформулированы еще в 30-х годах прошлого века, когда советскими учеными были разработаны практические методы календарного планирования с использованием диаграмм Ганта и так называемых циклограмм. В США в то же время разработаны специальные методы координации инжиниринга крупных авиационных и нефтегазовых проектов.

Организации, уделяющие особое внимание комплексному стратегическому планированию и управлению, а также разработке проектов по расширению своей деятельности, внедрению новых инновационных разработок работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли.

Объектом исследования данной бакалаврской работы является организация «Лекс», которая занимается производством и продажей встроенной и корпусной мебели.

Предметом исследования является процесс разработки проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс» на рынке г. Благовещенска.

Цель бакалаврской работы – разработка проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс» на рынке г. Благовещенска для расширения целевого сегмента покупателей организации и укрепления существующей рыночной позиции.

Для реализации поставленной цели потребовалось решить следующие задачи:

– изучить теоретические основы процесса разработки проекта предприятий, их классификацию и этапы реализации, рассмотреть особенности проектов по выведению нового товара на рынок,

– провести анализ внутренней и внешней среды организации «Лекс», а также анализ реализации существующих проектов на предприятии;

– разработать проект по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс» с целью расширения целевого сегмента покупателей и укреп-

ления существующей рыночной позиции, выявить потенциальные риски проекта, оценить вероятность их наступления и предложить пути их снижения.

Информационной базой для достижения поставленной цели послужили учебная литература по управлению проектами: Афонина А. М., Ивасенко А. Г., Мороз О. А. и других, а также бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах ООО «Лекс».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и факторы успешности проекта

Управление проектами завоевывает все большее признание, все большее число компаний внедряют проектную деятельность для решения различных задач. Ключом к успеху проекта в большой степени является грамотное применение соответствующих инструментов и методов, знаний, процессов и навыков.

Актуальность исследований в данной области обусловлена тем, что управление проектами - это процесс управления командой, ресурсами проекта с помощью специальных методов и приемов для достижения цели с максимально возможной эффективностью при заданных ограничениях времени, средств и качества конечных результатов. Современная концепция управления проектами имеет почти полувековую историю. Хотя первые теоретические положения дисциплины были сформулированы еще в 30-х годах прошлого века, когда советскими учеными были разработаны практические методы календарного планирования с использованием диаграмм Ганта и так называемых циклограмм. В США в то же время разработаны специальные методы координации инжиниринга крупных авиационных и нефтегазовых проектов.

Организации, уделяющие особое внимание комплексному стратегическому планированию и управлению, а также разработке проектов по расширению своей деятельности, внедрению новых инновационных разработок работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли.

В общем виде проект (от латинского «projectus») – это замысел, идея, образ, намерение, обоснования, план.[1] В различных источниках существует множество разнообразных толкований понятия «проект». Так, например, согласно ГОСТ Р 54869-2011 проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных

[1] Савенко Е., Шклярова О. Проектный менеджмент в образовательной организации. М., 2019. С. 9.

и ресурсных ограничений.[2] А. Т. Зуб в книге «Управление проектами» описывает проект – как «комплекс действий (обычно длительностью менее трех лет), состоящий из взаимосвязанных задач, с четко определенными целями, календарным планом и бюджетом."[3] В соответствии со стандартами Всемирной Некоммерческой Профессиональной Организации по управлению проектами «PMI» (Project Management Institute) проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Согласно Германскому промышленному стандарту DIN – 69901 проект – это начинание, которое в значительной степени характеризуется уникальностью условий в их совокупности, таких как поставленная цель, временные, финансовые, кадровые и прочие рамки, а также ограничение от других начинаний и обусловленная проектом организационная форма.[4] Таким образом, можно сделать вывод, что проект – это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией.

На сегодняшний день управление проектами становится стандартным способом ведения бизнеса, так как основные задачи, выполняемые в рамках ведения деятельности компаний представляют собой полноценные проекты. Важность управления проектами в современных условиях обусловлена следующими факторами:

– сокращение жизненного цикла продукта. Стремительное развитие информационных технологий, автоматизация производств, все это приводит к тому, что жизненный цикл товара резко сократился. На сегодняшний день очень тяжело вывести на рынок продукт, обладающий совершенными конкурентными преимуществами, информация о новых разработках распространяется со стремительной скоростью, все новые наработки можно легко подделать. То, что сегодня потребитель готов «оторвать с руками», завтра будет уже неактуально. Таким

[2] ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом
[3] Зуб А. Т. Управление проектами. М., 2020. С. 16.
[4] Германский промышленный стандарт DIN – 69901

образом, основным конкурентным преимуществом компаний в нынешних условиях становится скорость разработки и выведения на рынок новых проектов. Компания, учитывающая фактор сокращения жизненного цикла товара и осуществляющая активные проектные разработки по выведению нового товара на рынок будет всегда находится на шаг впереди;

– технический прогресс. Время не стоит на месте, все достижения в области науки, техники и инноваций имеют свое отражение в разработке и управлении проектами. Сложность современных технологий обуславливает сложность проектов, поэтому процесс управления проектами на сегодняшний день является одним из ключевых факторов их успешной реализации.

– потребности клиента. Уровень жизни клиентов, их осведомленность о том, что им необходимо для того, чтобы удовлетворить свои потребности влечет к постоянному росту конкуренции в проектной деятельности. Создание продуктов, рассчитанных на массовое потребление уже давно не актуально, потребитель требует товар, способный удовлетворить его персональные потребности. Таким образом, управление проектами крайне важно, именно оно позволяет произвести продукцию, удовлетворяющую индивидуальным требованиям клиента.

В процессе разработки проектов необходимо учитывать факторы его успешности. Под факторами успешности проектов понимаются те условия, при которых проект будет способен добиться результатов, отвечающих всем ожиданиям заинтересованных сторон, сформулированных в виде целей или требований. Неточно определенные предоставляемые результаты и масштаб, отсутствие заинтересованности организации, плохое распределение ресурсов и контроль над риском, плохое управление проектом, компоненты которого не соответствуют целевому назначению, и т.д. – любая из данных причин может вызвать неудачу проекта.

В общем виде успешность проекта можно представит в виде следующей формулы: «Успешность проекта = Успешность продукта + Успешность управления проектом». Исходя из этой формулы, схематично представим факторы, опре-

деляющие в свою очередь успех продукта и успех управления проектом на рисунке 1.

Рисунок 1 – Факторы успешности проекта

Таким образом, основными факторами, обеспечивающими успешность проекта являются:

– пригодность продукта, создаваемого в рамках проекта для использования потребителем;

– позиционирование предлагаемого продукта на рынке. Создание наиболее выгодной для организации позиции предлагаемого товара в сознании потребителя, благодаря которой клиент сделает выбор в нашу пользу, а не в пользу компаний-конкурентов ;

– рентабельность;

– узнаваемость бренда, создание тех характеристик товара, которые

обеспечат способность потенциального покупателя узнавать торговую марку в момент совершения покупки или выбора товара;

– выполнение заданных сроков, соблюдение временных ограничений;

– соблюдение бюджета, учет денежных средств, необходимых на реализацию проекта;

– удовлетворенность заинтересованных сторон (руководитель проекта, заказчик, спонсор проекта, команда проекта).

Задача определения указанных факторов должна решаться на этапе инициации проекта. При этом каждая из заинтересованных сторон должна определить свое понимание успешности проекта и согласовать с руководителем проекта соответствующие показатели и способы их оценки.

Управление проектами необходимо любой организации для успешного ведения ее деятельности. Грамотное управление проектами в рамках организации обеспечит принятие нужных мер в нужное время при полном понимании последствий.

1.2 Классификация проектов предприятия

Классификация проектов может быть основана на различных признаках. Проекты могут быть внешние и внутренние, технические и нетехнические, малые и большие. Классификационных признаков для разделения проектов и их группировки существует большое количество, например: масштаб проекта, длительность проекта, состав и структура проекта и его предметной области, сфера деятельности, в которой осуществляется проект, направленность проекта, характер предметной области проекта, сложность проекта и т. п.

В общем виде классификация проектов предприятий представляет собой процесс формирования отдельных групп проектов, характеризующихся по одному и тому же классификационному признаку, и области их функционирования. Согласно классификации НТК[5] (Национальные требования к компетенции менеджера проекта) схема классификации проектов предприятий выглядит сле-

[5] Авторский коллектив СОВНЕТ. Управление проектами. Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов. М. 2010.

дующим образом (рисунок 2).

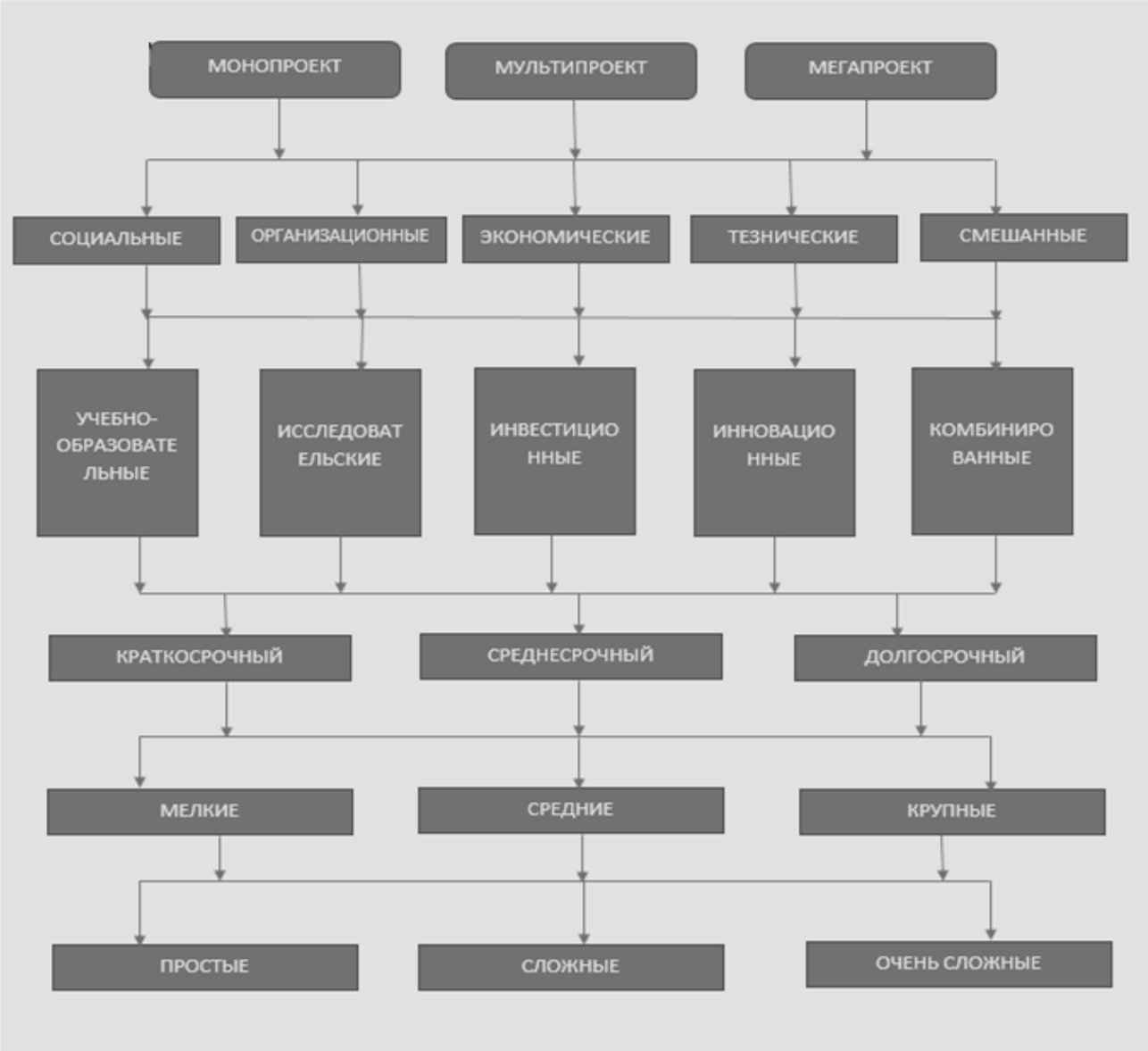

Рисунок 2 – Классификация проектов предприятия

Самая простая классификация проектов предприятия предполагает разделение проектов на классы. Классификационным признаком при делении проектов в данном случае являются их состав, структура и предметная область. Выделяют три крупных класса проектов, которые включают в себя:

– монопроект, направленный преимущественно на решение одной задачи;

– мультипроект, комплексный проект, включающий в себя несколько монопроектов;

– мегапроект, представляет собой множество мультипроектов, объединенных одной целью и реализуемых в рамках централизованной системы проектного руководства и финансирования.

Также одним из главных оснований для классификации проектов является их разделение в зависимости от сферы деятельности, в рамках которой они функционируют, другими словами, классификация по типу проектов. Данная классификация включает в себя следующие проекты:

– социальные. Проекты, направленные на решение социальных проблем, это могут быть вопросы социального обеспечения, пенсионного законодательства и др.;

– организационные. Данные проекты направлены на реформирование действующих организаций, создание новых, проведение каких-либо мероприятий и др.;

– экономические. Проекты, целью которых является улучшение экономических показателей предприятия, совершенствование всех экономических систем;

– технические. Проекты, нацеленные на разработку нового вида продукта, предполагают наличие сложных цеховых структур и разнообразие технологий производства;

– смешанные. Данные проекты реализуются сразу в нескольких областях деятельности, они требуют привлечения специалистов из разных областей и являются наиболее сложными и трудоемкими в реализации.

Следующая классификация проектов предполагает разделение проектов по их виду, а именно классификация по характеру предметной области их функционирования, к ним относятся:

– инновационные;

– инвестиционные;

– научно-исследовательские;

– учебно-образовательные;

– комбинированные.

Эта классификация требует особого внимания, так как она в наибольшей степени дает характеристику сущности проекта и области его применения, исходя из этого, рассмотрим, что из себя представляет каждый вид проекта согласно данному классификационному признаку.

Проекты, относящиеся к группе «Инновационные» нацелены на создание и использования нововведений, уникальных разработок, ноу-хау и т. п. для глобального развития систем. Данные проекты особенно актуальны в нынешнюю эпоху информационных технологий, научных изысканий и технических разработок.

Инвестиционные проекты предполагают создание и модернизацию основных фондов предприятий, которые требуют вложения денежных средств, а именно привлечение инвестиций.

Проекты научно-исследовательского характера предполагают проведение исследовательских работ, экспериментов с целью расширения имеющихся научных знаний, изучения явлений, проверки гипотез и установления закономерностей.

Учебно-образовательные проекты – это проекты, разрабатываемые в рамках образовательных программ, нацеленные на улучшение и развитие учебной деятельности.

Смешанные проекты предполагают синтез двух или нескольких видов проектов, характеризующихся по разному классификационному признаку, но направленные на достижение одной и той же цели.

Также еще одним основанием для классификации проектов является разделение их в зависимости от длительности проекта, а именно:

– краткосрочные проекты, длительность данных проектов составляет до одного года;
– среднесрочные проекты – от одного года до пяти лет;
– долгосрочные проекты длятся свыше пяти лет.

Следующая ступень классификации проектов предполагает разделение проектов по их масштабу, а именно по объему ресурсов, привлеченных для их

реализации. Данная классификация включает следующие проекты: малые, средние и крупные. Более детализировано эту классификацию можно представить следующим образом:

- проекты одного предприятия;
- ведомственные;
- корпоративные;
- межотраслевые и отраслевые;
- межрегиональные и региональные;
- национальные;
- межгосударственные;
- международные.

В зависимости от масштаба проекта меняется и объем ресурсов, необходимых на каждом этапе его реализации, таким образом, решения, принимаемые в рамках крупномасштабных проектов, имеют огромное значение, так как неправильно принятое решения влечет за собой огромные потери. Исходя из этого можно сделать вывод, что классификация проекта по признаку масштаба является одной из наиболее важных, так как именно она определяет его значимость и ценность.

Последняя ступень классификации проектов предполагает их группировку по признаку сложности, т. е. выделяют простые проекты, сложные и очень сложные. Данный классификационный признак характеризует наличие технических, организационных или ресурсных задач, решение которых требует особого подхода и большого количества затрат.

Таким образом, в данном подпункте были рассмотрены основные признаки классификации проектов, а также сущность проектов, относящихся к данным классификационным признакам.

1.3 Этапы разработки проекта предприятия

Разработка проекта очень сложный и трудоемкий процесс, требующий его разбиения на отдельные этапы и соблюдения четкой последовательности при выполнении действий. Все этапы, которые проходит проект в процессе его реализа-

ции представляют собой совокупность последовательных действий по определению проблемы, задач, расписания, ресурсов и порядка выполнения проекта, нацеленных на достижение какого-либо результата.

Прежде чем приступать к изучению процесса реализации проекта, его необходимо оценить с сточки зрения соответствия основным требованиям к проекту. Данные требования представляют собой критерия и условия, наличие и соблюдение которых обеспечивает целесообразность и обоснованность принятия решения об утверждении проекта.

Данные требования включают в себя:

– ограниченность. Этот критерий предполагает наличие в проекте четкого обозначения этапов и сроков их реализации, конкретных задач, измеримых результатов, планов и графиков выполнения работ, конкретного количества и качества ресурсов, необходимых для его реализации;

– целостность. Данный критерий предполагает, что все задачи, требования и результаты, заданные в рамках данного проекта должны соответствовать одной единой цели;

– последовательность и связность. Смысл данного критерия заключается в том, что все решения должны быть обоснованы, этапы проекта должны выполняться в строго заданной последовательности, цели должны вытекать из проблем, бюджет проекта соответствовать потребности в основных и оборотных фондах и т.д.;

– объективность и обоснованность. Наличие данного критерия у проекта гарантирует его актуальность и необходимость, а именно предполагает наличие причин, по которым проект должен быть утвержден и реализован;

– компетентность всех участников проекта. Данный критерий предполагает, что руководитель проекта, проектная команда, заказчики и спонсоры являются осведомленными в рамках области применения проекта, а также в полной мере владеют всеми технологиями и механизмами реализации данного проекта;

– жизнеспособность. Данный критерий предполагает наличие перспектив развития проекта, возможности его продолжения.

Анализ соответствия проекта вышеперечисленным критериям является первым шагом в принятии решения об утверждении проекта, так как именно данные требования определяют целесообразность его реализации. Если проект удовлетворяет всем заявленным требованиям, то можно приступать к процессу реализации. Весь процесс реализации проекта предприятия можно разделить на фазы жизненного цикла проекта, в рамках которых можно выделять отдельные этапы его разработки. Процесс управления проектом выглядит следующим образом (рисунок 3).

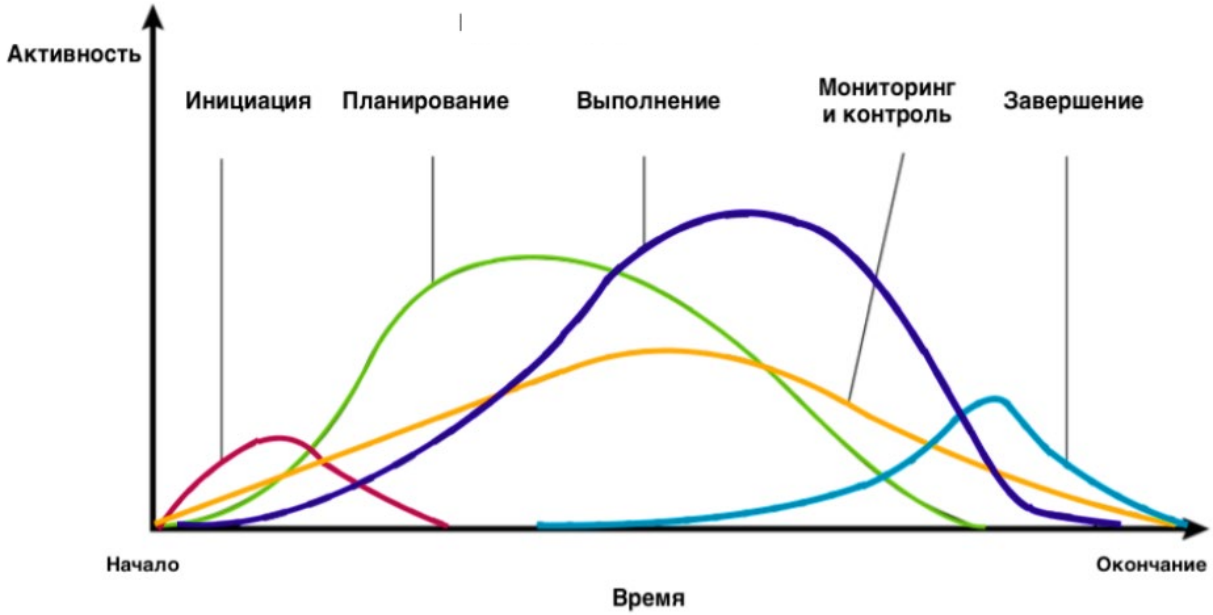

Рисунок 3 – Процесс управления проектом

1) инициация – первая стадия разработки проекта. На этапе инициации осуществляется постановка цели, на осуществление которой направлен проект, утверждение всех заинтересованных сторон проекта, а именно: руководитель проекта, куратор проекта (спонсор); заказчик и команда проекта. На данном этапе не утверждается окончательное содержание проекта. На стадии инициации формируется базовое представление проекта и его обоснование;

2) планирование. Самый важный и трудоемкий этап в процессе разработки и реализации проекта. На данном этапе осуществляются следующие действия:

– определение проблемы, которую необходимо решить или возможностей, которыми хочется воспользоваться. Выявление проблемы требует анализа состояния исследуемого объекта. Для этого можно применять такие методы как: диаграмма Исикавы, карта мнений, экспертные оценки и др. После выявления проблемы ее необходимо сформулировать с четким определением границ;

– постановка цели проекта и выбор стратегии действий в наибольшей степени удовлетворяющей заданной цели. Данный этап играет ключевую роль, так как от него зависят все последующие этапы процесса реализации проекта. Грамотная и обоснованная постановка цели в организации обеспечивает четкое видение проблем, проблемных ситуаций и задач, что в свою очередь приводит к принятию эффективных стратегических и тактических решений;

– проведение анализа внутренней и внешней среды организации для оценки ее сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей со стороны внешнего окружения;

– формирование бюджета всех ресурсов и затрат, необходимых необходимых в процессе реализации проекта. В рамках данного этапа необходимо составить производственную программу проекта, на ее основе выполнить расчет потребности в основных и оборотных производственных фондах, а также потребность в фонде оплаты труда, рассчитать калькуляцию себестоимости;

– составление плана-графика реализации проекта, производится учет всех временных ограничений, задаются сроки реализации каждой работы по проекту, рассчитывается критический путь, определяются работы, имеющие резерв во времени и т. д.;

– определение потребности в человеческих ресурсах, их квалификации, навыках и опыте ведения проектной деятельности;

– составление плана коммуникаций, делегирования полномочий, обеспечение свободного доступа всем участникам проекта к информации согласно своему статусу;

– определение рисков и последствий реализации проекта, составление

регламента мероприятий по работе с рисковыми ситуациями;

3) реализация. Данный этап приводит в действие все работы по проекту, заданные на этапе планирования. Этап реализации требует особого контроля и мониторинга всех действий. При необходимости должны выделяться недостающие средства и ресурсы, также должны вноситься коррективы в случае несоответствия существующих характеристик проекта заданным;

4) мониторинг и контроль. Данный этап может осуществляться как на отдельных этапах ответственными лицами или подразделениями, так и на протяжении всего процесса реализации проекта самим руководителем. Он предназначен для предупреждения возможных ошибок и своевременного их устранения;

5) завершение. На данном этапе осуществляется подготовка всей проектной документации, необходимой для его закрытия, проводится прием-сдача результатов. Также анализируется состояние полученных результатов проекта и их соответствие заданным целям и требованиям заинтересованных сторон. Графически этапы разработки проекта будут выглядеть следующим образом (рис. 4).

Рисунок 4 – Этапы разработки проекта

Таким образом, были выделены основные требования к проекту, соответ-

ствие которым обеспечивает целесообразность принятия решения об его утверждении, а также основные этапы процесса реализации проекта предприятия.

1.4 Особенности разработки проекта по выведению продукта на рынок

Проекты по разработке и выводу новых продуктов на рынок остаются одними из наиболее востребованных в практике современных компаний. В случае их успешной реализации компаниям удается существенно увеличить долю рынка, привлечь новых потребителей, повысить уровень своей инновационной активности, а также улучшить финансовые показатели. Вместе с тем общеизвестным фактом является высокая доля неудачных проектов в области вывода новых продуктов на рынок. Основной задачей передовых компаний на сегодняшний день является предугадывания и выявления желаний потребителей. Разработка и выведение на рынок нового продукта обусловлены необходимостью оградить компанию от последствий неизбежного процесса устаревания существующих товаров, необходимостью расширять производство более быстрыми темпами, чем это возможно при узком ассортименте выпускаемых товаров, необходимостью обеспечить более быстрое увеличение общей рентабельности компании, а также необходимостью поддержания статуса компании.

Решающим фактором для успеха компании в современном мире является производство уникального продукта, ведь потребители хотят и ждут новых и усовершенствованных изделий. Каждой компании необходима собственная программа разработки новых товаров, которая направленна в будущее, и учитывает такое свойство товаров, как «устаревание», то есть уход с рынка через определенное время. Планирование замен в данном случае является обязательным условием успешного существования компании на рынке.. Компания, которая рассчитывает продолжительное время сохранять свой рынок и приносить прибыль, должна регулярно обновлять свое предложение. Обновление предложения включает различные мероприятия по разработке новых товаров: совершенствование существующих товаров, создание новых и расширение ассортимента торговых марок, увеличение числа торговых марок.

К факторам успеха инновационного продукта относятся две составляющие: техническая, определяющая высокую полезность инновационного продукта, и маркетинговая, учитывающая критерии выбора товара потребителями.

На сегодняшний день процесс разработки проекта по выведению нового продукта на рынок имеет ряд особенностей, к ним относятся:

– уникальность продукта, основное условие успешности нового продукта на рынке – отсутствие аналогов, гарантия то, что потребитель приобретет именно твой товар;

– значительно сжатые сроки, из-за глобализации мировой экономики, повышения конкуренции, развития техники и технологий и ускоряющегося изменения потребительских предпочтений, жизненный цикл товаров становится короче, что требует от бизнеса более быстрого принятия решений и сокращения сроков разработки товара и его выведения на рынок. Сокращение сроков означает уменьшение возможностей высококачественного исследования проектов и увеличение рисков, что в свою очередь значительно повышает требования к качеству управления и обслуживания, на всех стадиях проектов, для своевременного обнаружения неэффективных и рисковых проектов, страхования рисков, минимизации потерь, достижения целевых результатов;

– высокая степень неопределенности и риска, производитель не знает как отреагирует потребитель на новый продукт;

– сильная зависимость от потребительских предпочтений, клиент нацелен на удовлетворение своих индивидуальных потребностей, товары массового потребления его не привлекут;

– необходимость соответствия техническому прогрессу и темпам развития технологий и инноваций.

Процессы, реализуемые на предприятии для вывода нового продукта на рынок, отличаются неповторимостью и уникальностью, высокой степенью неопределенности, междисциплинарностью, подвержены воздействию множества внешних и внутренних факторов среды организации.

Исходя из указанных особенностей, лучшим решением для осуществления вывода нового продукта на рынок является представление данного мероприятия в качестве проекта. В этом случае предприятие создает команду проекта, состоящую из специалистов различных функциональных областей, которые подходят к задаче вывода нового продукта комплексно, в соответствии со стадиями жизненного цикла проекта.

Несмотря на то, что инструментарий управления проектами подходит для проектов любого масштаба и вида, однако следует отметить, что для проектов по выводу нового продукта на рынок он имеет свои особенности, обусловленные характерными чертами таких проектов. Так, в связи с необходимостью учитывать потребительские предпочтения и конкурентную среду, реализация проекта по выводу нового продукта на рынок невозможна без исследования соответствующего рынка, т. е. в таких проектах должна в обязательном порядке присутствовать маркетинговая деятельность в качестве одной из функциональных областей. При этом маркетинговый компонент в таких проектах должен отвечать не только за рыночные исследования, но и за разработку всего комплекса маркетинга и планирование маркетинговых коммуникаций.

В большинстве случаев вывод нового продукта на рынок должен осуществляться достаточно быстро, чтобы не допустить первенства конкурирующих производителей аналогичной продукции. Это обязывает команду проекта достаточно много уделять внимания календарно-сетевому планированию и обеспечению плана реализации проекта за счет установления вех и использования инструментов оптимизации сроков проекта. Как уже было отмечено, к реализации проекта по выводу нового продукта на рынок привлекается достаточно большое число специалистов из различных структурных подразделений компании. Это усложняет взаимодействие и коммуникационные процессы между ними. По этой причине управление коммуникациями является ключевым фактором успеха таких проектов.

Использование гибкой методологии разработки для проектов по выводу нового продукта на рынок имеет ещё одно значительное преимущество — таким

образом обеспечивается необходимая гибкость, ведь разработка нового продукта может занять значительный промежуток времени, в котором могут измениться не только потребительские предпочтения, но и другие факторы внешней среды. Изменяющиеся условия, в которых обычно реализуются проекты по выводу нового продукта на рынок, говорят о повышенном уровне неопределённости и наличии большого количества рисков. Это обусловливает необходимость пристального внимания руководителя и команды проекта к риск-менеджменту.

Необходимо отметить основные причины неудач при выводе нового товара на рынок, к ним относятся:

– отсутствие четкой стратегии позиционирования на рынке;

– несоответствие товара основным требованиям и нуждам потребителя;

– неграмотная координация усилий сотрудников и подразделений при выводе нового продукта;

– ожидание руководством мгновенного финансового эффекта от новинки, неготовность к долгосрочным инвестициям и продвижению;

– низкое качество товара;

– ценовая политика, несоответствующая уровню жизни и спроса потребителя;

– несвоевременный вывод продукта на рынок;

– слабость дистрибьюции и отсутствие мер маркетинговой поддержки продаж.

В конце следует отметить, что проекты по выводу нового продукта на рынок обладают ещё одной характерной чертой — их успех можно оценить только по объемам спроса на продукт в течение некоторого времени после начала массового производства. Поэтому такой проект не должен заканчиваться установкой производственной линии, необходимо отлеживать показатели эффективности проекта до достижения периода окупаемости. Периодический контроль показателей эффективности в контрольных точках позволяет вовремя заметить отклонения и предпринять соответствующие меры по обеспечению достижения пред-

приятием установленных параметров эффективности. В противном случае проект рискует стать для компании убыточным, а время, которое могло быть потрачено на корректировку ситуации, упущенным.

Таким образом, в данной главе были рассмотрены теоретические основы разработки проекта предприятия, было дано обоснование значимости разработки проекта в рамках ведения бизнеса в современных условиях. Также были представлены классификация проектов по различным классификационным признакам и этапы процесса разработки проекта предприятия. И в заключение были изучены основные особенности разработки проекта по выведению продукта на рынок.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «ЛЕКС»

2.1 Краткая характеристика ООО «ЛЕКС»

Объектом исследования, в рамках которого предполагается разработка проекта по внедрению нового вида продукции является организация «Лекс». Общество с ограниченной ответственностью «Лекс», сокращенное наименование ООО «Лекс» было зарегистрировано в ЕГРЮЛ 04.12.2008 года. Данная организация осуществляет предоставление услуг по производству и оптовой и розничной торговле качественной мебели. Общество осуществляет свою деятельность на рынке встроенной мебели уже более 11 лет.

Юридический адрес организации - Амурская область, город Благовещенск, ул. Мухина, дом 120А. Уставный капитал составляет 10000 рублей. Генеральным директором организации является Лайн Дмитрий Витальевич. Учредителями выступают генеральный директор Лайн Дмитрий Витальевич с долей в размере 4000 рублей, что составляет 40 % от общей суммы уставного капитала, Гарбузов Иван Иванович с долей в размере 3500 рублей, что составляет 35 % от общей суммы уставного капитала и Лайн Жанна Эркинбековна, чья доля составляет 2500 рублей, а именно 25 % от общей суммы уставного капитала.

История бренда начиналась с небольшого помещения, в котором рождались грандиозные планы и новые технологии изготовления мебели по индивидуальному заказу. Инновационный подход ведения мебельного бизнеса дал свои плоды, и сейчас известен, как технология «ЛЕКС».

Успехи компании стали привлекать разрозненных предпринимателей, которые не располагали собственными производственными мощностями, но имели поток заказов. Они постепенно становились частью команды, и получали доступ к электронному терминалу размещения заказов, что позволило ООО «Мастер Лекс» доминировать на рынке встроенной мебели.

Знаковой датой для компании стал март 2010 года, когда было принято решение о разделении ее на два подразделения:

– ООО «Мастер Лекс». Зона ответственности: прием индивидуальных розничных заказов.

– ООО «Лекс». Область деятельности: развитие технологии, программирование и автоматизация производства.

В настоящее время технология продвигается под брендом РосПил, и не имеет аналогов на рынке встроенной мебели. Она находится в постоянном развитии и совершенствуется. Для партнеров компании организована онлайн-поддержка, что позволяет сохранять высокий уровень качества изделий и оперативно выполнять заказы.

Основным видом деятельности организации является производство мебели. Перечень дополнительных видов деятельности ООО «Лекс» включает:

– производство прочих пластмассовых изделий;

– производство алюминия;

– производство прочих готовых металлических изделий, не включенных в другие группировки;

– производство мебели для офисов и предприятий торговли;

– производство кухонной мебели;

– производство прочей мебели;

– производство прочих готовых изделий, не включенных в другие группировки;

– торговля оптовая непродовольственными потребительскими товарами;

– торговля оптовая бытовой мебелью;

– торговля оптовая прочими машинами, оборудованием и принадлежностями;

– торговля оптовая офисной мебелью;

– торговля оптовая неспециализированная;

– торговля розничная обоями и напольными покрытиями в специализированных магазинах;

– торговля розничная мебелью, осветительными приборами и прочими

бытовыми изделиями в специализированных магазинах;

- торговля розничная мебелью в специализированных магазинах;
- торговля розничная прочая в специализированных магазинах.

2.2 Анализ внутренней среды предприятия

Целью анализа внутренней среды организации является выявление слабых и сильных сторон в ее деятельности. Чтобы воспользоваться внешними возможностями, организация должна иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность. В процессе анализа внутренней среды ООО «Лекс» будут изучены следующие функциональные области деятельности: производство, финансы, маркетинг, персонал.

Производство

Производственный процесс ООО «Лекс» заключается во внедрении конвейерного производства при выполнении заказов на изготовление мебели.

Технология подразумевает отход от использования традиционных методов, когда над заказом работает бригада из двух человек, и подразумевает выполнение отдельных технологических операций по цепочке, как на конвейере. Весь производственный процесс разбивается на шесть этапов:

1. В обязанности дизайнера входит работа с заказчиком: консультации и заключение договора.
2. Замерщик выполняет все необходимые замеры.
3. Задача инженера-технолога заключается в подготовке технической документации для производства мебельного комплекта.
4. Цех по производству мебели исполняет заказ.
5. Отдел доставки решает логистические задачи по доставке мебельного комплекта на место сборки.
6. Мастер-сборщик осуществляет сборку изделия и передает его клиенту.

Как показала практика, конвейерный способ имеет определенные уязвимые места, и более сложен по сравнению с традиционным подходом к изготов-

лению мебели по индивидуальному заказу. Однако эти недостатки компенсируются существенным ростом производительности и повышением качества за счет узкой специализации. Толчком усовершенствования технологии стала возможность контроля каждого этапа производственного процесса и его тщательный анализ.

Некоторое время ушло на апробацию новых подходов и устранение ошибок. Внедрение программного комплекса для учета и контроля движения заказов завершило период становления, и вывело технологию на качественно новый уровень. Этот комплекс постоянно находится в развитии и совершенствуется в зависимости от изменения реальных производственных условий.

На данный момент ООО «Лекс» занимается только производством корпусной мебели, а именно: кухни, шкафы-купе, рабочее место, дамский столик, ТВ-тумба, стеллаж, зеркала, другие предметы дизайна, а также текущий и сервисный ремонт. Для анализа ассортимента товаров ООО «Лекс» и их доле в прибыли организации построим матрицу БКГ. Данная матрица предназначена для определения объёма прибыли (или убытка) и перспективы, которые каждая бизнес единица приносит организации, а затем перераспределить между ними финансы. Исходные данные для построения матрицы БКГ представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Исходные данные для построения матрицы БКГ для ООО «Лекс»

Товар	Объем продаж тек. год, руб	Объем продаж пред. год, тыс. руб.	Объем продаж у конкурента, тыс. руб.	Темп роста рынка, %	Относительная доля рынка
Рабочее место	3503000	4020000	3780000	87,1393	0,92672
Дамский столик	356000	255000	300000	139,6078	1,186667
ТВ-тумба	520000	430000	500000	120,9302	1,04
Стеллаж	490000	500000	880000	98	0,556818
Другие предметы дизайна	1520000	1000000	900000	152	1,688889
Шкафы-купе	18000000	13000000	10000000	138,4615	1,8
Кухни	20600000	15000000	13000000	137,3333	1,584615
Зеркала	500000	125000	138000	400	3,623188
Текущий и сервисный ремонт	120000	82000	76000	146,3415	1,578947
Выручка, руб.	45609000	34412000	29574000	132,5381	1,553983

Матрица БКГ для ООО «Лекс» представлена на рисунке 5.

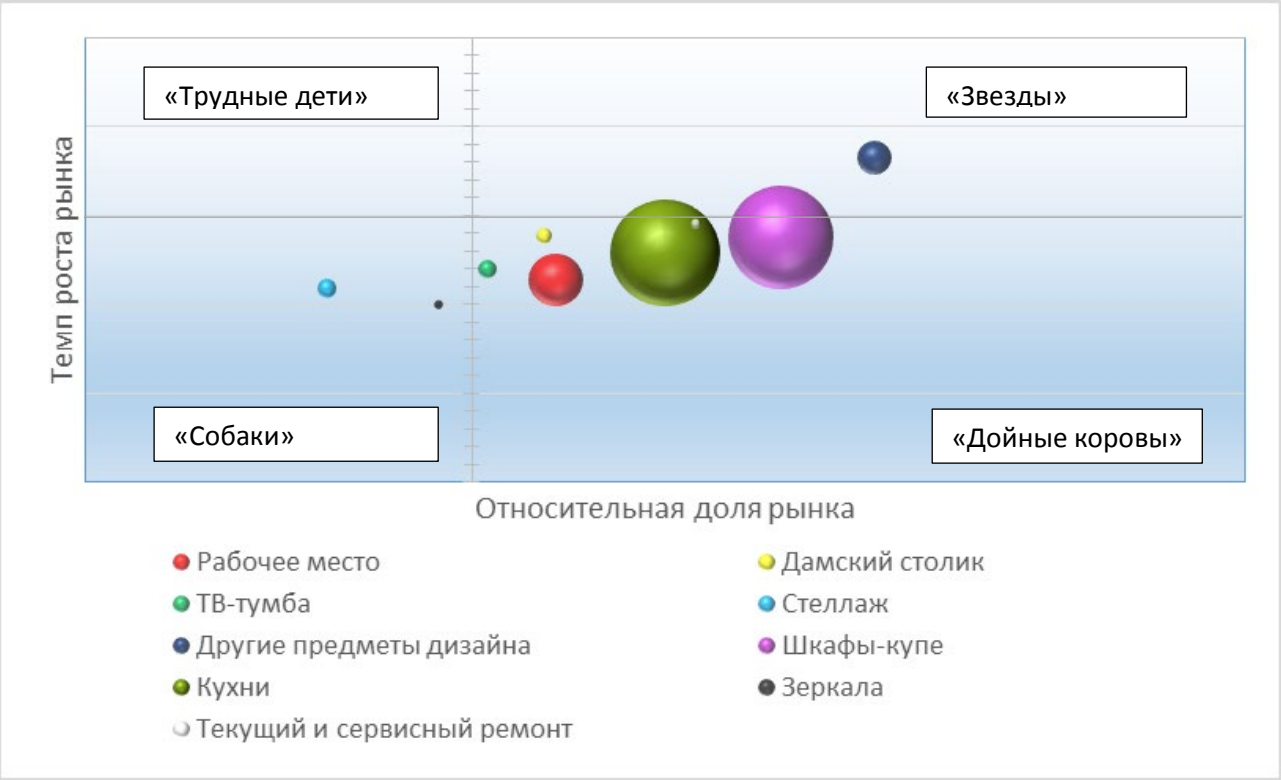

Рисунок 5 – Матрица БКГ для ООО «Лекс»

На основе полученной матрицы можем сделать следующие выводы: товары, находящиеся в правом верхнем квадранте являются рыночными лидерами, которые находятся на пике своего продуктового цикла – среди товаров ООО «Лекс» сюда попал следующий вид товара – другие предметы дизайна; товары, находящиеся в левом верхнем квадранте могут оказаться очень перспективными, но они нуждаются в существенной финансовой поддержке – в данный квадрант не попал ни один товар; правый нижний квадрант – данные товары занимают лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста – в данный квадрант попали следующие виды товаров: кухни, шкафы-купе, рабочее место, ТВ-тумба, дамский столик, а также текущий и сервисный ремонт; нижний левый квадрант – эти товары имеют низкую долю рынка и не имеют возможностей роста, в данный квадрант попали: стеллаж и зеркала.

Таким образом, можно сделать вывод, что организации следует активно поддерживать производство товаров, входящих в квадранты «Звезды» и

«Дойные коровы», а для товаров, попавших в квадрант «Собаки» следует провести мероприятия, которые будут направлены на создание потребности и спроса в данных товарах.

Также в рамках изучения товарного ассортимента ООО «Лекс» целесообразно будет применить ABC-анализ. Данный метод позволит рассортировать ассортимент организации на список товарных групп в зависимости от степени их влияния на конечный результат (выручку). ABC – анализ организации «Лекс» представлен в таблице 2.

Таблица 2 – ABC – анализ ООО «Лекс»

Товар	Объем продаж тек. год, руб	Доля, %	Накопленная доля, %	
Кухни	19500000	42,75%	42,75%	A
Шкафы-купе	18000000	39,47%	82,22%	A
Рабочее место	4600000	10,09%	92,31%	B
Другие предметы дизайна	1837000	4,03%	96,33%	C
Стеллаж	550000	1,21%	97,54%	C
ТВ-тумба	520000	1,14%	98,68%	C
Дамский столик	356000	0,78%	99,46%	C
Зеркала	126000	0,28%	99,74%	C
Текущий и сервисный ремонт	120000	0,26%	100,00%	C
Итого	45609000			

На основе данного анализа можно сделать вывод, что в группу наиболее важных для итога товаров оргазации «Лекс» входят товары: кухни, шкафы-купе. Эти товары дают 80 % результата – выручки в организации. К группе товаров средней важности относятся такие товары как рабочее место, они составляют примерно 15 % от совокупного результата. И в группу наименее важных товаров попали: ТВ-тумба, туалетный столик, стеллаж, зеркала, а также текущий и сервисный ремонт, их доля в совокупной выручке организации составляет 5 %.

Финансы

Уставный капитал ООО «Лекс» составляет 10 тыс. рублей. На конец 2019 года выручка ООО «Лекс» составила 45,6 млн. рублей, размер чистой прибыли в свою очередь составил 5,7 млн. рублей. Динамика выручки ООО «Лекс» за 2014-2019 гг. представлена на рисунке 6.

Рисунок 6 – Динамика выручки ООО «Лекс» за 2014-2019 гг.

Из рисунка 6 видно, что в период с 2014 по 2016 гг. выручка организации «Лекс» имела тенденцию к снижению, однако с 2017 по 2019 гг. ситуация изменилась и объем выручки в каждый последующий год по сравнению с предыдущим был выше. Таким образом, в период с 2014 по 2019 гг. объем выручки ООО «Лекс» увеличился в 4,9 раза, это говорит об эффективности ведения деятельности данной организации. По стоимости бизнеса организации в отрасли производства корпусной мебели ООО «Лекс» занимает 3 место на территории Амурского региона.

Уплата налогов в организации ООО «Лекс» осуществляется по упрощенной системе налогообложения, иными словами – УСН. Упрощенная система налогообложения представляет собой один из наиболее экономически целесообразных налоговых режимов, позволяющих минимизировать налоговые платежи и сократить объем представляемой отчетности.

Особенностью УСН, как и любого другого специального режима, является замена основных налогов общей системы налогообложения, одним – единым. На упрощенной системе налогообложения не подлежат уплате:

- НДФЛ (для ИП);
- налог на прибыль (для организаций);
- НДС (кроме экспорта);

– налог на имущество (за исключением объектов, налоговая база по которым определяется как их кадастровая стоимость).

Задачи, решаемые в рамках финансового анализа, направлены на обеспечение финансовой стабильности предприятия в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. В их числе:

1) оценка состава, динамики и структуры имущества (активов) организации и источников его образования (собственного и заемного капитала);

2) оценка платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости в текущий момент и в перспективе;

3) оценка влияния факторов на доходы, расходы организации, финансовые результаты ее деятельности;

4) разработка оптимальных управленческих решений, направленных на более эффективное использование финансовых ресурсов, укрепление финансового состояния и повышение эффективности бизнеса.

Для анализа и оценки динамики финансовых показателей ООО «Лекс» будет целесообразно провести расчет коэффициентов, характеризующих финансовое состояние организации. Сделаем расчет данных коэффициентов в период с 2015 по 2019 гг. и представим в виде таблицы 3.

Таблица 3 – Финансовый анализ ООО «Лекс» за 2015-2019 гг.

Коэффициент	Нормативное значение	Значение коэффициента				
		2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент финансовой устойчивости	> 0,75 (или > 0,6)	0,82	0,89	0,94	0,80	0,81
Коэффициент финансовой активности (капитализации, финансового риска, плечо финансового рычага)	< 1 (1,5)	1,27	0,46	0,41	0,49	0,70
Коэффициент рентабельности собственного капитала	-	16,5 %	4,5 %	14,6 %	2,21 %	23,2%
Коэффициент абсолютной ликвидности	> 0,1 – 0,2	0,001	0,002	0,47	0,03	0,05

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент текущей Ликвидности	> 1 – 2	1,06	1,67	2,67	1,94	2,32
Коэффициент автономии	> 0,5	0,44	0,68	0,71	0,53	0,58
Коэффициент финансирования (покрытия долгов, платежеспособности)	> 1 (0,7)	0,78	2,14	2,40	1,14	1,44

Финансовый анализ ООО «Лекс» за 2015-2019 гг. показал, что организация является финансово-устойчивой, все коэффициенты находятся в пределах нормативных значений. Коэффициент финансовой устойчивости в период с 2015 по 2017 год увеличивался, это связано с тем, что организация уменьшала размер своих долгосрочных обязательств, в 2018 году значение данного коэффициента резко снизилось в следствие увеличения заемных средств, в 2019 году организация увеличила значение данного коэффициента на 0,01%. Коэффициент финансовой активности в динамике с 2015 по 2017 год имел тенденцию к снижению, в следствие того, что размер заемных средств организации уменьшался, однако с 2018 по 2019 гг. значение данного коэффициента стало расти из-за увеличения размера заемных средств в пассиве организации. Коэффициент рентабельности собственного капитала в динамике характеризуется достаточной высокой неравномерностью в 2016 году по сравнению с 2015 годом значение данного показателя снизилось в 3,7 раза, однако в 2017 году коэффициент рентабельности собственного капитала составил 14,6%, т. е. увеличился по сравнению с предыдущим годом в 3,4 раза, в 2018 году значение коэффициента снова уменьшилось в 6,6 раза, в 2019 году коэффициент вырос до 23,2%. Неравномерность данного показателя говорит о значительном изменении размера чистой прибыли организации в каждом году по сравнению с предыдущим. Коэффициент абсолютной ликвидности увеличивался в период с 2015 по 2017 гг., самое высокое значение коэффициента пришлось на 2017 год и составило 0,47, в 2018 году значение коэффициента по сравнению с предыдущим снизилось в 15,6 раза и составило 0,03,

в 2019 году значение выросло до 0,05. Значение коэффициента текущей ликвидности также увеличивалось в период с 2015 по 2017 гг., в 2018 году коэффициент снизился в 1,3 раза по сравнению с предыдущим и составил 1,94, в 2019 году значение коэффициента выросло до 2,32. Коэффициент автономии с 2015 по 2017 гг. увеличился в 1,6 раза и составил 0,71, в 2018 году коэффициент снизился до 0,53, однако в 2019 году снова появилась тенденция к росту и коэффициент увеличился в 1,09 раза. Самое высокое значение коэффициента финансирования пришлось на 2017 год, оно составило 2,40, что свидетельствует о том, что на 1 рубль заемного капитала организация имеет 2,4 рубля собственных средств. Данный показатель имел тенденцию к увеличению с 2015 по 2017 гг. в этот период коэффициент вырос в 3,1 раза. С 2017 по 2018 гг. значение коэффициента снизилось с 2,40 до 1,14, однако уже в 2019 году коэффициент снова вырос до 1,44.

Таким образом, финансовый анализ организации показал, что по сравнению с базисным годом организация улучшила значение всех финансовых показателей. Отрицательное значение цепного роста наблюдалось только в период с 2017 по 2018 гг., кроме значений коэффициента рентабельности собственного капитала, в данном случае отрицательное значение цепного роста наблюдалась еще в период с 2016 по 2017 гг. Однако все показатели находятся в пределах нормативных значений, следовательно, организация ведет свою деятельность достаточно успешно и эффективно. 9 028

Далее был проведен анализ динамики и состава оборотных средств ООО «Лекс», который представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ динамики и состава оборотных средств ООО «Лекс» за 2018-2019 гг.

Оборотные активы	2018 год		2019 год		Абсолютное отклонение		Темп роста, %	Темп прироста, %
	Сумма, тыс. руб.	уд. вес., %	Сумма, тыс. руб.	уд. вес., %	Сумма, тыс. руб.	уд. вес., %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Запасы	9 028	55,18	19854	85,39	10 826	30,21	219,92	119,92

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Налог на добавленную стоимость	0	0	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Дебиторская задолженность	7118	43,51	2954	12,71	-4 164	-30,80	41,50	-58,50
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Денежные средства и денежные эквиваленты	214	1,31	442	1,90	228	0,59	206,54	106,54
Прочие оборотные активы	0	0	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Итого оборотных активов	163600		23250		6890		142,11	42,11

По итогам анализа динамики и состава оборотных средств ООО «Лекс» было выявлено, что наибольший удельный вес в составе оборотных средств организации имеют запасы, в 2019 году по сравнению с 2018 годом удельный вес данного показателя увеличился в 1,54 раза, абсолютное отклонение при этом составило 10826 тыс. руб., темп роста составил 219,92 %, темп прироста – 119,92%. Размер дебиторской задолженности в 2019 году по сравнению с предыдущим снизился на 4164 тыс. руб., темп роста при этом составил 41,50 %, темп прироста составил -58,50 %, удельный вес в составе оборотных средств снизился в 3,4 раза. Самое низкий удельный вес в составе оборотных активов организации составили денежные средства и денежные эквиваленты, в период с 2018 по 2019 гг. он увеличился с 1,31 % до 1,90 %. Абсолютное отклонение данного показателя составило 228 тыс. руб., темп роста – 206,54 %, темп прироста составил 106,54 %.

Маркетинг

Товары, производимые организацией «Лекс» являются потребитель-

скими товарами. Спрос на производимую организацией продукцию является стабильным. По состоянию на 2019 год организация занимает первое место в отрасли мебельного производства по объему выручки, которая составляет 45609 тыс. руб. Поэтому в данной ситуации необходимо осуществлять поддерживающий маркетинг, т.е. проводить мероприятия по стимулированию продаж, рекламные компании, поддерживать спрос за счет повышения качества продукции, послепродажного обслуживания. Привлечение потребителей происходит с помощью с помощью таких средств массовой передачи информации как банеры, рекламы в газетах и на телевидении. Также рекламная компания в организации ООО «Лекс» активно проводится с помощью официального сайта и инстаграм-аккаунта организации. Инстаграм-аккаунт является визуальной платформой, где формой коммуникации является изображение, а не текст. С помощью такого инструмента организация ООО «Лекс» дает возможность своим потенциальным покупателям, не выходя из дома, увидеть ассортимент товаров и отзывы других клиентов. Также с помощью инстаграм-аккаунта организация создает свою целевую аудиторию, размещает объявления, запускает конкурсы и акции, рассказывает об уходе за мебелью, правильном сочетании цветов и о многом другом. Пример размещения объявления в инстаграм-аккаунте ООО «Лекс» представлен на рисунке 7.

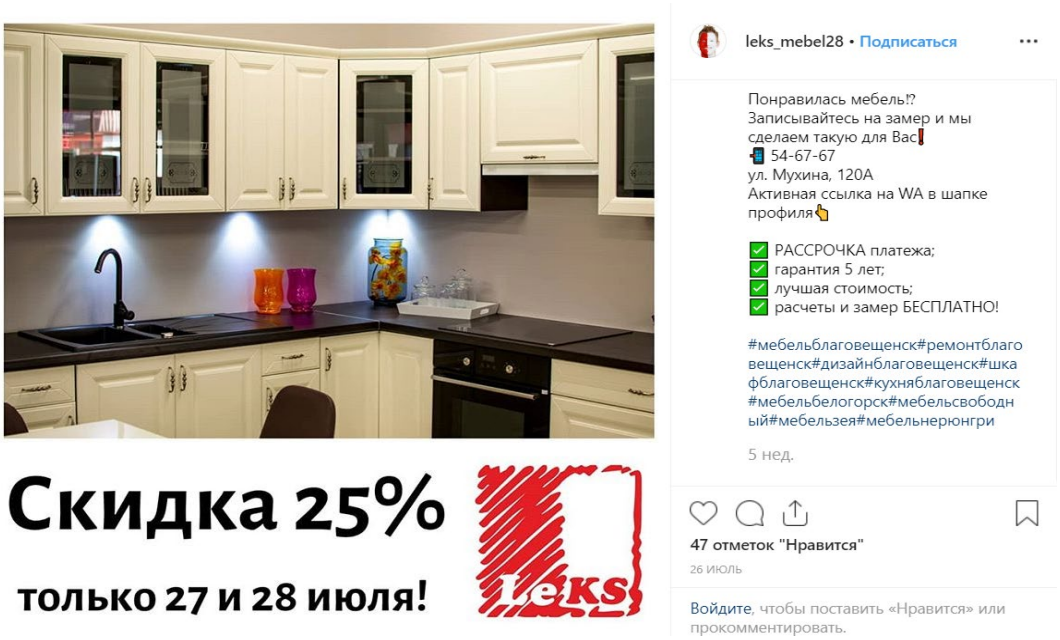

Рисунок 7 - Рекламное объявление инстаграм-аккаунта ООО «Лекс»

Основными конкурентами ООО «Лекс» на рынке встроенной мебели в г. Благовещенске являются следующие организации:

1) ООО «Мебель Арена» - дата регистрации: 17 декабря 2017 года, осуществляет свою деятельность в отрасли мебельного производства на рынке г. Благовещенска более 2 лет. Основные виды деятельности: производство кухонной мебели, производство малярных и стекольных работ, производство мебели для офисов и предприятий торговли, торговля оптовая прочими бытовыми товарами, торговля оптовая неспециализированная, торговля оптовая изделиями из керамики и стекла и чистящими средствами.

2) ООО «Дубрава» - дата регистрации: 02.09.2005 года, осуществляет свою деятельность в отрасли мебельного производства на рынке г. Благовещенска более 14 лет. Основные виды деятельности: производство прочей мебели, производство мебели для офисов и предприятий торговли, производство кухонной мебели, производство матрасов, деятельность агентов по оптовой торговле мебелью, торговля оптовая бытовой мебелью, торговля оптовая офисной мебелью, торговля оптовая неспециализированная, торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах, торговля розничная мебелью в специализированных магазинах.

На 2019 год рганизации «Мебель Арена» и «Дубрава» занимают второе и третье место соответственно по объему выручки в отрасли мебельного производства на рынке г. Благовещенска после ООО «Лекс», следовательно данные фирмы являются наиболее важными конкурентами в рамках данной отрасли.

Оценить работы по привлечению новых сегментов покупателей и удержанию уже имеющейся клиентской базы в ООО «Лекс» можно, используя следующие маркетинговые инструменты: товарная политика, сбытовая политика; ценовая политика; политика продвижения (коммуникации).

Для этого используем методику 4Р, представляющую из себя способ оценки конкурентоспособности организации с помощью перечисленных ранее инструментов. Данная методика предполагает сравнительный анализ организации и организации-конкурента по каждому фактору (инструменту), после чего

суммарный балл определяет уровень их конкурентоспособности.

Выполним сравнительную оценку конкурентоспособности ООО «Лекс» и конкурентов по фактору «1Р» (продукт) – PRODUCT по 5-бальной шкале, где «5» - максимальное значение, «1» - минимальное значение, и представим ее в таблице 5.

Таблица 5 – Оценка конкурентоспособности ООО «Лекс» и конкурентов по фактору «1Р» (продукт) – PRODUCT

Характеристика продукта	ООО «Лекс»	ООО «Мебель-Арена»	ООО «Дубрава»
Ассортимент	4	5	5
Сопутствующие товары	5	5	5
Качество обслуживания	5	5	5
Сумма баллов	14	14	15

На основе данных, представленных в таблице 5 можно сделать следующие выводы: касаемо ассортимента предлагаемых товаров среди представленных организаций наивысший балл имеют ООО «Дубрава» и «Мебель Арена», так как данные организации помимо производства встроенной и корпусной мебели занимаются изготовлением матрасов и керамических изделий и продажей чистящих средств, ООО «Лекс» получает оценку на балл ниже. По остальным критериям все организации имеют одинаковые оценки. Таким образом, по фактору 1Р наивысший балл имеет организация «Дубрава».

Выполним сравнительную оценку конкурентоспособности ООО «Лекс» и конкурентов по фактору «2Р» (цена) – PRICE по 5-бальной шкале, где «5»-максимальное значение, «1» - минимальное значение, и представим ее в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка конкурентоспособности ООО «Лекс» и конкурентов по фактору «2Р» (цена) – PRICE

Характеристика цены	ООО «Лекс»	ООО «Мебель-Арена»	ООО «Дубрава»
Уровень цены	4	4	3
Скидки	5	5	4
Условия и порядок расчетов	5	5	5
Сумма баллов	14	14	12

Из таблицы 6 видно, что по фактору 2Р наименьший балл набрала ООО «Дубрава», это связано с тем, что организация осуществляет свою деятельность

уже более 14 лет, имидж организация позволяет устанавливать цены на порядок выше, чем у конкурентов, не потеряв при этом свою клиентскую базу. ООО «Лекс» и ООО «Мебель Арена» осуществляют более активные меры по привлечению клиентов, устанавливая более приемлемые цены, акции и скидки. Таким образом, ООО «Лекс» и ООО «Мебель Арена» получают по «14» баллов.

Выполним сравнительную оценку конкурентоспособности ООО «Лекс» и конкурентов по фактору «3Р» (распределение) – PLACE по 5-бальной шкале, где «5» - максимальное значение, «1» - минимальное значение, и представим ее в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка конкурентоспособности ООО «Лекс» и конкурентов по фактору «3Р» (распределение) – PLACE

Характеристика каналов сбыта	ООО «Лекс»	ООО «Мебель-Арена»	ООО «Дубрава»
Район сбыта	5	5	5
Число покупателей	5	4	3
Степень охвата рынка	5	4	3
Сумма баллов	15	13	11

Из таблицы 7 видно, что район сбыта всех организаций благоприятен для покупателей встроенной и корпусной мебели. Однако организация «Лекс» занимает первое место по объему продаж на рынке г. Благовещенска, следовательно, по всем остальным критериям данная организация набирает наивысший балл – «15». ООО «Мебель Арена» и ООО «Дубрава» набрали «13» и «11» баллов соответственно.

Выполним сравнительную оценку конкурентоспособности ООО «Лекс» и конкурентов по фактору «4Р» (продвижение) – PROMOTION по 5-бальной шкале, где «5» - максимальное значение, «1» - минимальное значение, и представим ее в таблице 8.

Таблица 8 – Оценка конкурентоспособности ООО «Лекс» и конкурентов по фактору «3Р» (продвижение) – PROMOTION

Характеристика продвижения на рынке	ООО «Лекс»	ООО «Мебель-Арена»	ООО «Дубрава»
1	2	3	4
PR	5	3	3

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4
Реклама	5	4	4
Стимулирование продаж	5	5	5
Торговый персонал	4	4	4
Сумма баллов	18	16	16

Исходя из данных, представленных в таблице 8 можно сказать, что наиболее активные мероприятия по продвижению товара на рынке осуществляет организация «Лекс». PR-мероприятия и реклама осуществляется за счет инстаграм аккаунта организации и ее официального сайта, баннеров, рекламы в средствах массовой информации, 2 GIS и др. таким, образом, сумма баллов по фактору 4Р для организации «Лекс» составляет «18». У организаций «Мебель Арена» и «Дубрава» не официальных сайтов и инстаграм аккаунтов для продвижения товаров, следовательно они набирают по «16» баллов.

Общую сумму баллов сравнительной оценки конкурентоспособности ООО «Лекс» и фирм - конкурентов представим в таблице 9.

Таблица 9 - Сравнительная оценка конкурентоспособности ООО «Лекс»

Характеристика факторов	ООО «Лекс»	ООО «Мебель-Арена»	ООО «Дубрава»
«1Р» - продукт	14	14	15
«2Р» - цена	14	14	12
«3Р» - каналы сбыта	15	13	11
«4Р» - продвижение	18	16	16
Сумма баллов	61	57	54

Из таблице 9 видно, что наивысший суммарный балл по всем 4 факторам набрала организация «Лекс», ее оценка составила «61» балл, следом идет ООО «Мебель Арена», сумма баллов данной организации составила – «57». И на третьем месте оказалоась организация «Дубрава», ее итоговая оценка составила «54» балла.

Следующий шаг – это представление полученных данных в многоугольнике конкурентоспособности (рисунок 8). Многоугольник конкурентоспособности наглядно отразит расхождение позиции ООО «Лекс» по отношению к фирмам – конкурентам.

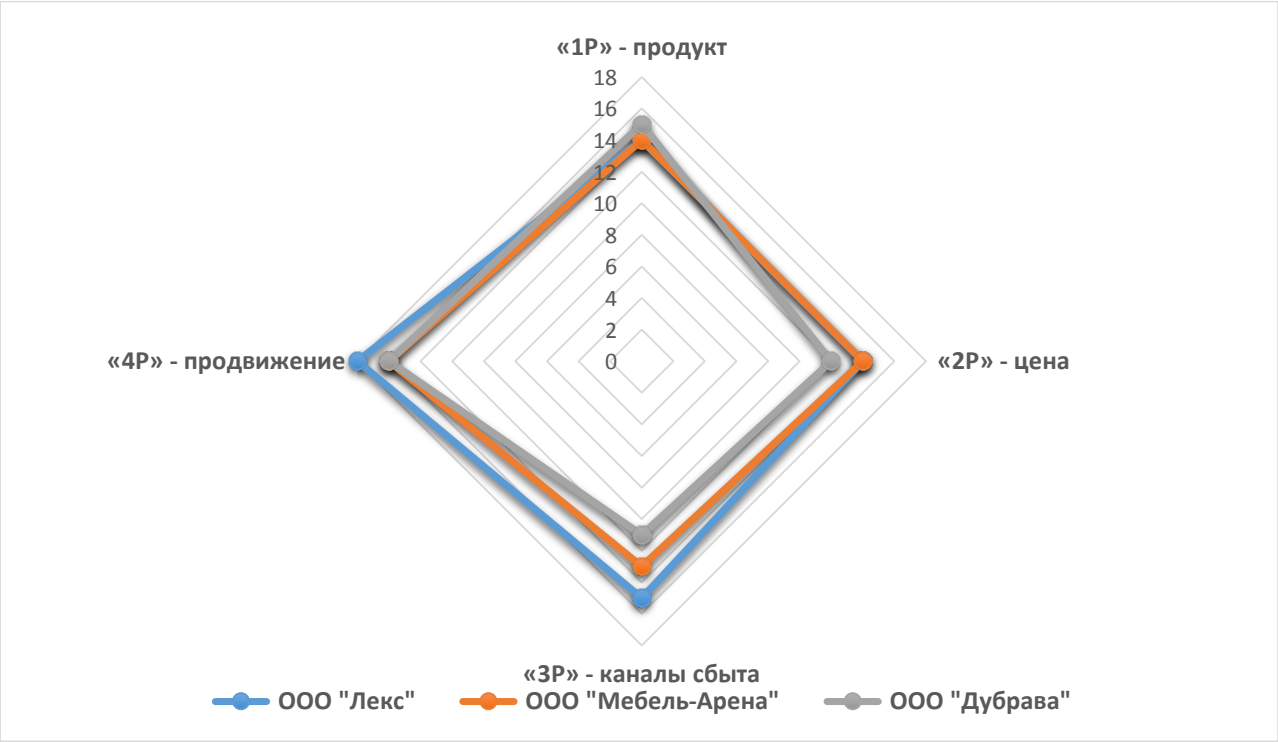

Рисунок 8 – Многоугольник конкурентоспособности позиции ООО «Лекс»

Результат анализа 4Р показал, что ООО «Лекс» является наиболее конкурентоспособной по отношению к организации ООО «Мебель-Арена» и ООО «Дубрава», наиболее выигрышными факторами в свою очередь являются «3Р» - каналы сбыта и «4Р» - продвижение, в этих двух категориях ООО «Лекс» набрал наивысший балл.

2.3 Анализ внешней среды предприятия

Потенциал рынка встроенной и корпусной мебели г. Благовещенска стремительно растет, на сегодняшний день на рынке задействовано около 80 фирм, осуществляющих производство и продажу товаров в рамках данной отрасли. Вместе с тем, также стремительно развиваются технологии производства, это обусловлено стремлением фирм создать высококачественный товар, отвечающий всем требованиям клиента, при этом не требующий колоссальных затрат, как со стороны товаропроизводителя, так и со стороны покупателя. При этом основной задачей фирмы – производителя становится создание условий, в которых могут быть воплощены в реальность все идеи, пожелания и предпочтения клиен-

та, которые заставят его приобрести товар именно у них. Уровень жизни так или иначе растет, соответственно у каждого человека растут и требования к обеспечению комфортных условий жизни, поэтому предложение на рынке, отвечающее только таким шаблонным стандартам как цена, эстетика и удобство в использовании будет не востребовано.

В настоящее время основным двигателем прогресса и гарантом развития мебельной отрасли является строительство. В первую очередь это касается рынка первичной недвижимости, так как приобретение нового жилья стимулирует спрос покупателей на те предметы мебели, которые считаются предметами первой необходимости, и жизнь без которых представляется с трудом. В первую очередь к ним относятся кухонная мебель, мебель для сна и сопутствующие ей товары (матрасы и т. п.).

Главными критериями выбора мебели на сегодняшний день является функциональность и качество, безусловно стоимость является главным фактором выбора, но ограничиваться покупкой дешевой мебели потребители не будут. Это говорит о том, что фирмы, осуществляющие деятельность в рамках данной отрасли должны делать ставку не только на приемлемую цену, но и на привлекательность товара, его функциональность и в какой-то степени уникальность – это и есть комплекс тех характеристик, на которые сегодня смотрит покупатель.

В настоящее время в городе Благовещенске достаточно хорошо развита мебельная промышленность. На сегодняшний день на территории города находится около 159 торгово-производственных организаций и мебельных компаний, занимающихся производством и продажей встроенной, корпусной и мягкой мебели. К ним относятся следующие организации:

1) «Лабиринт», мебельный салон;
2) «Новая мебель», мебельный салон;
3) «Атриум», мебельный салон;
4) «Дарья», сеть мебельных магазинов;
5) «Lifestylesofa», мебельный салон;

6) «Sofa», мебельный салон;

7) «Арлайн», производственная компания;

8) «Гравитон», торговая компания;

9) «Массив», столярная мастерская;

10) «Мебельер», торгово-производственная компания;

11) «Мебельный рай», мебельный салон;

12) «Самур», торгово-производственная компания;

13) «Элита», торгово-производственная фирма;

14) «13 стульев», салон мебели и декоративных покрытий;

15) «РосПил», производственно-сервисная компания;

16) «Алеша – мебель», мебельный салон;

17) «Лекс», производственная компания;

18) ООО «Art-mebelissimo»;

19) ООО «Мебель-Арена»;

20) ООО «Дубрава» и др.

Для того, чтобы оценить ситуацию в отрасли и факторы внешней среды, в которой осуществляет свою деятельность организация был проведен PEST – анализ. Анализ макроокружения предполагает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политический процессов, природной среды и ресурсов, социальных и культурных составляющих общества, научно-технического и технологического развития, инфраструктуры и т. п. Основные составляющие PEST – анализа: политический фактор, экономический фактор, социальный фактор и технологический фактор. Проведем PEST – анализ ООО «Лекс» и представим его в таблице 10.

Таблица 10 - PEST – анализ ООО «Лекс»

Фактор	Влияние	Вероятность наступления фактора	Оценка	Фактор	Влияние	Вероятность наступления фактора	Оценка
1	2	3	4	5	6	7	8
Политические факторы				Экономические факторы			

Продолжение таблицы 10

Устойчивость политической власти и существующего правительства (+)	2	2	+2	Сила давление со стороны конкурентов (-)	3	2	-6
Налоговая политика (тарифы и льготы) (-)	3	3	-9	Уровень располагаемых доходов населения (+)	3	3	+9
Законодательство по охране окружающей среды (-)	3	1	-3	Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда (-)	3	2	-6
Будущее и текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли (+)	3	2	-6	Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны (+)	2	2	+2
Социальные факторы				Технологические факторы			
Требования к качеству продукции и уровню сервиса (+)	2	3	+6	Уровень инноваций и технологического развития отрасли (+)	2	1	+2
Уровень спроса на встроенную и корпусную мебель (+)	3	3	+9	Доступ к новейшим технологиям (+)	2	1	+2
Темпы роста населения (+)	3	2	+6	Степень использования, внедрения и передачи технологий (+)	3	3	+9
Образ жизни и привычки потребления (+)	2	1	+2	Наиболее вероятные изменения в технологическом плане на 3-5 лет (+)	2	1	+2

Исходя из данных, полученных в таблице 10, можно сделать вывод, что касаемо организации «Лекс» наибольшую степень влияние со стороны внешней среды имеют экономические и социальные факторы, их итоговая сумма составила «23» балла. Таким образом, при формировании стратегии предприятия этим факторам следует уделить наибольшее внимание.

Для того, чтобы оценить риски и влияние возможных неблагоприятных для предприятия событий был проведен анализ 5 сил Портера. В рамках данного метода анализируются следующие 5 факторов:

– действующие конкуренты;
– новые конкуренты;
– поставщики;
– покупатели (клиенты);
– товары-заменители.

Для оценки каждого фактора построим вспомогательные таблицы, в которых будут представлены вопросы с вариантами ответов, имеющими определенное цифровое значение. После этого определим общий балл, который позволит определить существующее состояние анализируемого фактора.

Выполним разбор силы давления текущих конкурентов и представим его в таблице 11.

Таблица 11 - Разбор силы давления текущих конкурентов для ООО «Лекс»

Параметры оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка	Небольшое количество игроков
		+	
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
		+	
Уровень дифференциации продукта	Компании продают стандартизированный товар	Товар стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компании значимо отличаются между собой
		+	
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат
		+	
Итоговый балл	8		
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Из таблицы 11 видно, что ООО «Лекс» осуществляет свою деятельность в рамках среднего уровня насыщения рынка, при этом темп роста данного рынка

замедляющийся, но растущий, по уровню дифференциации продукта рынок характеризуется стандартизированным товаром, который имеет отличительные свойства, в рамках ограничения в повышении цен есть условия для их повышения, но только для покрытия роста затрат. По итогам анализа силы давления текущих конкурентов было выявлено, что деятельность ООО «Лекс» осуществляется в рамках среднего уровня внутриотраслевой конкуренции, итоговый балл – «8».

Выполним разбор силы давления новых конкурентов и представим его в таблице 12.

Таблица 12 – Разбор силы давления новых конкурентов для ООО «Лекс»

Параметры оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
1	2	3	4
Сильные марки с высоким уровнем лояльности и знаний	Отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат около 80% рынка
		+	
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют микрониши	Все возможные ниши заняты игроками
		+	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	Средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)
		+	
Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения полностью открыт	Доступ к каналам распределения требует дополнительных инвестиций	Доступ к каналам распределения ограничен
		+	
Политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		+	
Готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
		+	
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
		+	

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4
Итоговый балл	14		
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа на рынок новых игроков		
9-16 баллов	Средний уровень угрозы входа на рынок новых игроков		
17-24 балла	Высокий уровень угрозы входа на рынок новых игроков		

Из таблицы 12 видно, что ООО «Лекс» осуществляет свою деятельность на рынке, где существует 2-3 крупных игрока, уровень дифференциации предлагаемых товаров средний, уровень инвестиций в отрасли средний, доступ к каналам распределения требует дополнительных вложений, вмешательство со стороны государства слабое, крупные игроки на рынке не готовы к снижению цен, при этом темп роста отрасли замедляющийся. По итогам анализа силы давления новых конкурентов было выявлено, что деятельность ООО «Лекс» осуществляется в рамках среднего уровня угрозы входа на рынок новых игроков. Сумма баллов по данному параметру составила «14».

Выполним разбор силы давления клиентов и представим его в таблице 13.

Таблица 13 – Разбор силы давления клиентов для ООО «Лекс»

Параметры оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
1	2	3	4
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			+
Склонность к переключению на товары субституты	Товар компании не уникален, существую аналоги	Товар компании частично уникален, существуют отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален
	+		
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		+	
Потребители не удовлетворены существующим качеством на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4
		+	
Итоговый балл	8		
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы ухода клиентов		

Из таблицы 13 было выявлено, что параметры оценки уровня угрозы ухода клиентов на рынке встроенной и корпусной мебели в г. Благовещенске характеризуется следующим образом: объем продаж между клиентами распределен равномерно; товар компании не уникален, существуют аналоги; покупатель достаточно чувствителен к изменению цен; у покупателей имеется неудовлетворенность только второстепенными характеристиками товара. По итогам анализа силы давления клиентов было выявлено, что деятельность ООО «Лекс» осуществляется в рамках среднего уровня угрозы ухода клиентов. Сумма баллов по данному параметру составила «8».

Выполним разбор силы давления со стороны поставщиков и представим его в таблице 14.

Таблица 14 – Разбор силы давления со стороны поставщиков для ООО «Лекс»

Параметры оценки	Оценка параметра	
	2	1
1	2	3
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		+
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
	+	
Издержки переключения	Высокий издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
		+
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
		+
Итоговый балл	5	
4 балла	Низкий уровень влияния поставщиков	
5-8 баллов	Средний уровень влияния поставщиков	
9-12 баллов	Высокий уровень влияния поставщиков	

Из таблицы 14 видно, что количество поставщиков на рынке достаточно большое, существует ограниченность в объемах ресурсов поставщиков, издержки переключения на других поставщиков низкие, приоритетность отрасли для поставщика высокая. Таким образом, по итогам анализа силы давления клиентов было выявлено, что деятельность ООО «Лекс» осуществляется в рамках среднего уровня влияния поставщиков, итоговая оценка по данному параметру составила «5» баллов.

Выполним разбор силы давления со стороны товаров-заменителей и представим его в таблице 15.

Таблица 15 – Разбор силы давления со стороны товаров-заменителей для ООО «Лекс»

Параметры оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители «Цена-качество»	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
			+
Итоговый балл	1		
1 балл	Низкий уровень товаров-заменителей		
2 балла	Средний уровень товаров-заменителей		
3 балла	Высокий уровень товаров-заменителей		

Из таблицы 15 видно, что товаров-заменителей на данном рынке нет, поэтому деятельность ООО «Лекс» осуществляется в рамках низкого уровня влияния товаров-заменителей, итоговая оценка по данному параметру составила «1» балл.

После детального анализа каждого из факторов, оказывающих влияние на деятельность ООО «Лекс» построим комплексную таблицу для того, чтобы определить основные угрозы и направления работ по их ликвидации.

Таблица 16 – Комплексный анализ 5 сил Портера для ООО «Лекс»

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
1	2	3	4
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Отсутствует большое количество игроков на рынке, товар стандартизирован, но имеет отличительные	Проводить мониторинг действий конкурентов, повышать качество предлагаемого товара и развивать ценность

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4
		черты, существуют ограничения в повышении цен	товара в глазах покупателя, снижать влияние ценовой конкуренции
Угроза со стороны новых конкурентов	Средний	Темп роста отрасли замедляющийся, вход на рынок затруднен в связи с присутствием крупных игроков (ООО «Дубрава», ООО «Мебель Арена»), предусмотрены меры государственного регулирования (налоги, льготы, тарифы)	Повышать уровень знаний о товаре, проводить активную рекламно-маркетинговую политику
Угроза потери клиентов	Средний	Товар компании не уникален, продажи равномерно распределены среди клиентов, покупатели чувствительны к цене при условии наличия значительной разницы в ценах	Повышать качество товаров по отстающим параметрам, разработать уникальные предложения для покупателей, чувствительных к цене
Угроза нестабильности поставщиков	Средний	Количество поставщиков достаточно большое, издержки на переключение небольшие, отрасль привлекательна для поставщиков	Проведение переговоров о взаимовыгодных условиях сотрудничества
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Товаров-заменителей встроенной и корпусной мебели нет	Поддерживать существующее положение, повышать уровень осведомленности о предлагаемом товаре

Таким образом, в таблице 16 были предложены основные направления работ для ООО «Лекс» в соответствии с существующим уровнем угроз со стороны внешней среды в рамках данной отрасли.

Далее был проведен комплексный SWOT – анализ организации «Лекс». SWOT – Анализ является строго признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды организации. Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее — установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегий организации. рыночной среды.

Проведем SWOT – Анализ ООО «Лекс» и представим его в таблице 17.

Таблица 17 - SWOT – Анализ ООО «Лекс»

Сильные стороны (Strengths)	**Слабые стороны (Weaknesses)**
Квалифицированный и опытный персонал по работе с клиентами, а также по сборке и установке заказа	Концентрация на сегменте корпусной и встроенной мебели
Быстрые сроки выполнения заказа	Слабое развитие маркетинга, небольшие затраты на рекламу
Высокий уровень качества выполнения работы	Невыгодное месторасположение, близость конкурентов
Использование высококачественных материалов	Недостаток производственных мощностей
Высокий уровень сервиса и индивидуальный подход к каждому клиенту	Отсутствие проектов по расширению производства
Возможности (Opportunities)	**Угрозы (Threats)**
Выход на новые рынки сбыта	Угроза потери поставщиков сырья и материалов
Завоевание новых сегментов покупателей	Изменение покупательских предпочтений
Расширение объёмов производства	Угроза ухода клиентов из-за концентрации на изготовлении корпусной и встроенной мебели
Увеличение ассортимента товара	Вход на рынок новых конкурентов
Совершенствование технологии производства	Увеличение конкурентных преимуществ у предприятий-конкурентов

Далее в таблице 18 построим матрицу SWOT, которая позволит провести комплексную оценку возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон. На этой фазе можно точно определить проблемы и задачи организации, а также пути их решения при имеющихся ресурсах.

Таблица 18 – Комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон ООО «Лекс»

	Сильные стороны (Strenghts)	Слабые стороны (Weaknesses)
1	2	3
Возможности (Opportunities)	Совершенствование технологии производства за счет квалифицированного и опытного персонала	Расширяем ассортимент предлагаемых товаров во избежание концентрации только на сегменте корпусной и встроенной мебели
	Расширение объемов производства за счет быстрых сроков выполнения заказа	Увеличиваем производственные мощности за счет совершенствования технологии производства

Продолжение таблицы 18

1	2	3
	Завоевание новых сегментов покупателей за счет высокого уровня сервиса и индивидуального подхода к каждому клиенту	Создаем проекты по расширению производства путем увеличения ассортимента товаров
	Выход на новые рынки сбыта за счет высокого уровня качества выполнения работы	Разрабатываем маркетинговую политику для завоевания новых сегментов покупателей
	Увеличение ассортимента товара за счет использования высококачественных материалов	Устраняем недостаток близости конкурентов за счет выхода на новые рынки сбыта
Угрозы (Threats)	Учет изменений потребительских предпочтений за счет высокого уровня сервиса и индивидуального подхода к каждому клиенту	Необходимо увеличить сегмент рынка во избежание ухода клиентов из-за концентрации на сегменте встроенной и корпусной мебели
	Налаживаем связи с поставщиками за счет квалифицированного и опытного персонала	Необходимо создавать проекты по расширению производства, чтобы своевременно подстраиваться под изменение предпочтений клиентов
	Удерживаем клиентов за счет быстрых сроков выполнения заказов	Выбор более выгодного месторасположения во избежание ухода поставщиков к соседним предприятиям-конкурентам
	Удерживаем свои позиции на рынке перед новыми конкурентами за счет высокого уровня качества выполнения товара	Необходимо проведение активной маркетинговой политики во избежание потери клиентов из-за роста конкурентных преимуществ предприятий-конкурентов
	Используем высококачественные материала для удержания позиций при росте конкурентных преимуществ предприятий-конкурентов	Необходимо расширять производственные мощности во избежание входа на рынок новых конкурентов

Таким образом, с помощью SWOT – анализа было определено, что на данный момент ООО «Лекс» имеет твердую позицию на рынке встроенной мебели в городе Благовещенске. Внутри организации работает квалифицированная в рамках своей деятельности команда специалистов. За счет высокого стажа своей деятельности сроком в 11 лет организация занимает большую долю рынка и имеет свою клиентскую базу. Дабы удержать доминирующее положение в следствие входа на рынок новых конкурентов, организации следует выбрать стратегию, которая поможет избежать фокусировки на одном направлении деятельности и развить вспомогательные сферы бизнеса.

2.4 Анализ реализации проектного управления в ООО «Лекс» и определение его приоритетной проблемы

Организация «Лекс» активно осуществляет разработку и реализацию проектов в рамках свой деятельности по производству встроенной и корпусной мебели. Данные проекты представляют уже готовые каталоги изделий, в которые входят: кухни, шкафы, прихожие, детские, гардеробные, горки, тв-тумбы, мебель для ванной, рабочие зоны, шкафы на балкон.

Разработка данных проектов позволяет предоставить клиентам выбор изделия из уже имеющихся проектов в целях экономии времени на разработку индивидуального заказа, создания чертежей и прочего. С проектами организации «Лекс» можно ознакомиться, не выходя из дома, достаточно будет просто зайти на сайт www.masterleks.ru и посмотреть интересующий проект во вкладке «Наши проекты» (рисунок 9).

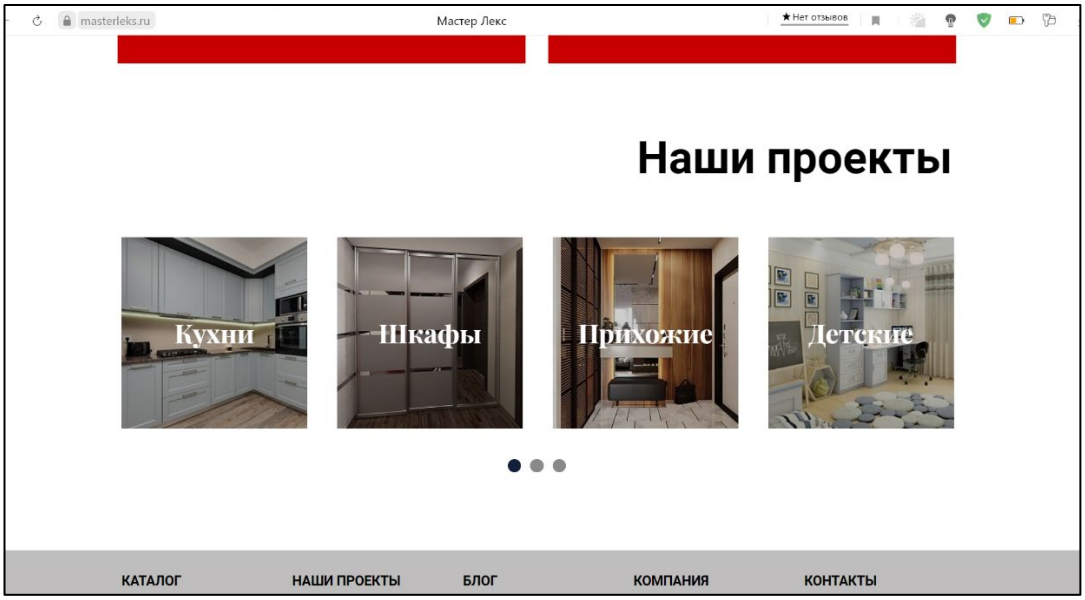

Рисунок 9 – Проекты ООО «Лекс» на сайте www.masterleks.ru

К инновационной деятельности любой организации относятся: вся деятельность в рамках инновационного процесса; маркетинговые исследования рынков сбыта и поиск новых потребителей; информационное обеспечение возможной конкурентной среды и потребительских свойств товаров конкурирующих фирм; поиски новаторских идей, решений и партнера по внедрению и фи-

нансированию инновационного проекта. Комплекс научных, технологических, финансовых и коммерческих мероприятий в совокупности приводят к инновациям.

В организации ООО «Лекс» комплекс мероприятий в рамках инновационной деятельности направлен на усовершенствование производственного процесса и маркетинговых исследований.

К инновационной деятельности в рамках производственного процесса относятся:

– подготовка и организация производства, охватывающие приобретение производственного оборудования и инструмента, изменения в них, а также в процедурах, методах и стандартах производства и контроля качества, необходимых для создания нового технологического процесса;

– предпроизводственные разработки, включающие в себя модификацию продукта и технологического процесса, переподготовку персонала для применения новых технологий и использования оборудования.

К инновационной деятельности в рамках маркетинговых исследований относится:

– маркетинг новых продуктов, предусматривающий виды деятельности, связанные с выпуском новой продукции на рынок, включая предварительное исследование рынка, адаптацию продукта к различным рынкам, рекламную кампанию.

Реализация бизнес-планирования в ООО «Лекс» осуществляется в рамках существующего бизнеса и поддержания его успешного существования, в основном это заключается в удержании существующей рыночной позиции, поддержании всех экономических показателей эффективности деятельности организации, создании новых проектов. Разработка отдельных бизнес-планов для поддержания существующего бизнеса или открытия нового не осуществляется.

Для выявления приоритетной проблемы в организации проведем предварительную оценку конкурентоспособности ООО «Лекс» для выявления сторон

организации, требующих особого внимания. Для анализа конкурентоспособности ООО «Лекс» на рынке г. Благовещенска будем использовать рейтинговую методику оценки конкурентоспособности предприятий, относящуюся к аналитическим методам и предполагающую оценку конкурентоспособности фирм с учетом весовых коэффициентов.

Главными конкурентами ООО «Лекс» в г. Благовещенске являются организация «Мебель-Арена» и организация «Дубрава». Данные компании также специализируются на производстве и продаже корпусной и встроенной мебели на рынке г. Благовещенска и Амурской области.

При использовании рейтинговой методики оценки конкурентоспособности предприятий используется следующая формула:

$$КС_{пр} = \sum \alpha_i * \beta_i, \quad (1)$$

где α_i - это весовой коэффициент; β_i - i-е значение показателей конкурентоспособности j-го предприятия.

Весовой коэффициент рассчитывается с помощью следующей формулы:

$$\alpha_i = \frac{n - r_n + 1}{S_n}, \quad (2)$$

где n – количество показателей; r – ранг, присвоенный показателю, S_n – сумма всех чисел от 1 до n.

Для того, чтобы найти S_n необходимо применить следующее соотношение:

$$S_n = \frac{(\alpha_1 + \alpha_n) * \alpha_n}{2}, \quad (3)$$

где α_1 – первый показатель конкурентоспособности; α_n – последний показатель конкурентоспособности.

Исходные данные оценки конкурентоспособности ООО «Лекс» представлены в таблице 19. Каждому показателю, характеризующему конкурентоспособность предприятия, было присвоено ранговое значение. После чего по данным показателям каждому из предприятий проставлена оценка в зависимости от степени соответствия состояния предприятия данному показателю: чем выше степень соответствия, тем выше оценка.

Таблица 19 - Оценка показателей конкурентоспособности ООО «Лекс» среди производителей встроенной мебели в г. Благовещенске с учетом весовых коэффициентов

Показатель	r_n	α_i	Лекс		Мебель-Арена		Дубрава	
			β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$
Имидж фирмы	5	0,111	5	0,555	5	0,555	5	0,555
Ассортимент	2	0,178	4	0,712	5	0,89	5	0,89
Месторасположение и количество торговых точек	9	0,022	5	0,198	5	0,198	5	0,198
Ценовая политика	1	0,2	5	1	5	1	5	1
Маркетинг	6	0,089	5	0,445	5	0,445	4	0,356
Собственное производство	4	0,133	5	0,665	3	0,399	3	0,399
Качество обслуживания	8	0,044	5	0,22	5	0,22	5	0,22
Уникальность технологии производства	3	0,156	5	0,78	3	0,468	3	0,468
Быстрота реакции на заказы	7	0,067	4	0,268	4	0,268	4	0,268
Итого	-	1	43	4,843	40	4,667	39	4,578

Прежде чем найти весовой коэффициент α_i сделаем предварительный расчет показателя S_n, используя формулу 3:

$$S_n = \frac{(1+9)*9}{2} = 45.$$

Далее делаем расчет весового коэффициента α_i для каждого показателя конкурентоспособности представленных фирм при помощи формулы 2:

$$\alpha_1 = \frac{9-5+1}{45} = 0{,}111, \text{или } 11{,}1\ \%,$$

$$\alpha_2 = \frac{9-2+1}{45} = 0{,}178, \text{или } 17{,}8\ \%,$$

$\alpha_3 = \frac{9-9+1}{45} = 0{,}022, \text{или } 2{,}2\ \%$ по следующим показателям конкурентоспособности расчет весового коэффициента проводится аналогично.

На основе полученных значений показателей конкурентоспособности фирм, представленных в таблице 19 построим профили конкурентов на рисунке 10.

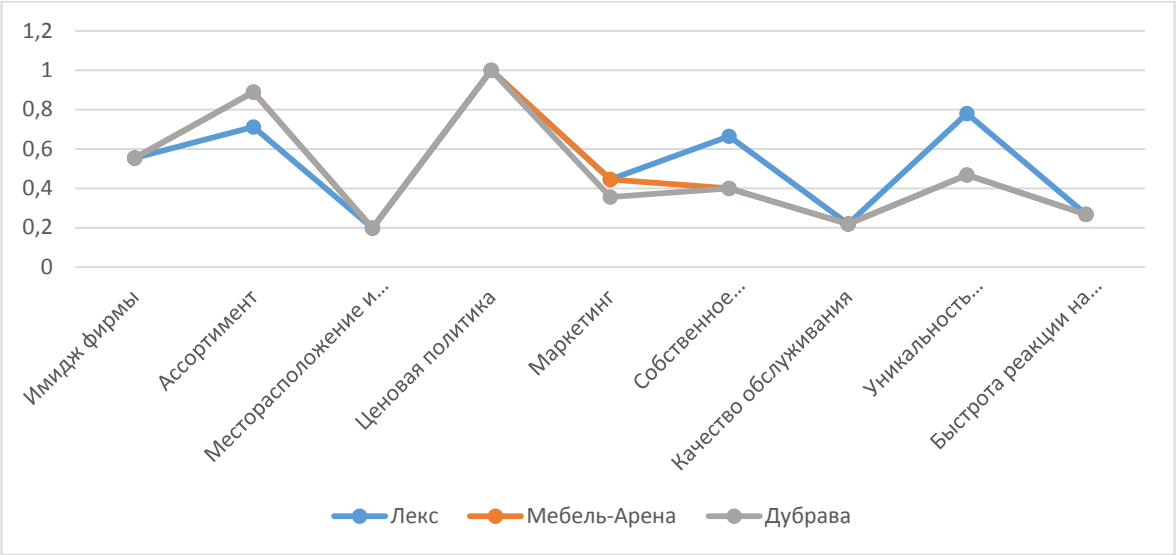

Рисунок 10 - Профили конкурентных фирм

Для более наглядного представления общего масштаба деятельности предприятий, их сильных и слабых сторон используем многоугольник конкурентоспособности, представленный на рисунке 10.

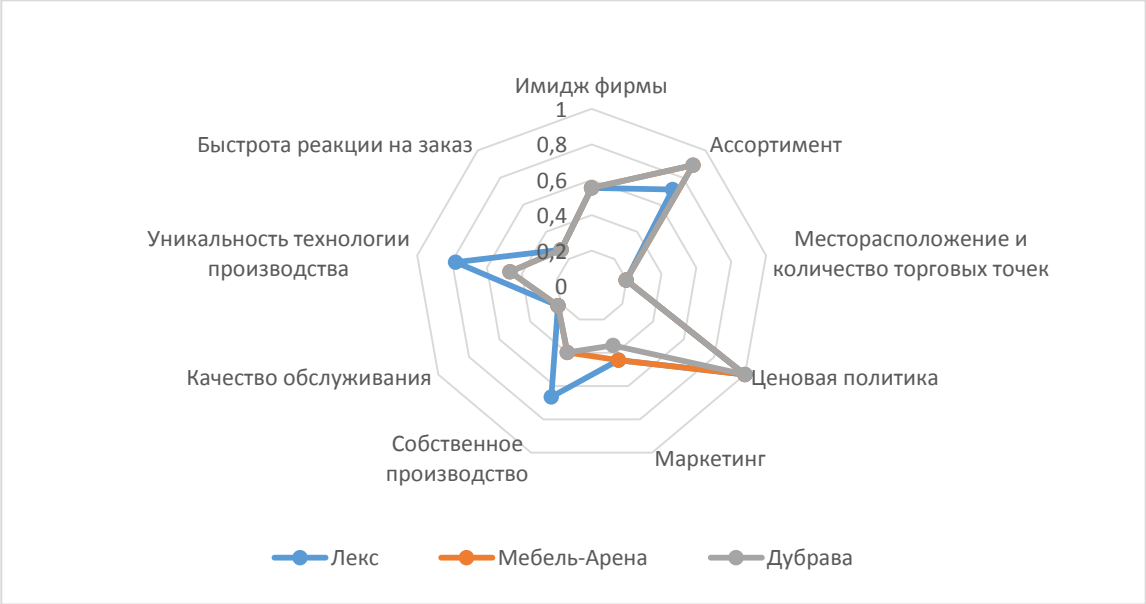

Рисунок 11 - Многоугольник конкурентоспособности ООО «Лекс»

Уровни конкурентоспособности предприятий определим, используя формулу 1:

$КС_{Лекс} = 4{,}843;$

$КС_{Мебель\ Арена} = 4{,}667;$

$КС_{Дубрава} = 4{,}578.$

Относительное равенство показателей конкурентоспособности данных фирм говорит о явной конкурентной борьбе за лидерство, однако ООО «Лекс» все равно превосходит своих конкурентов. Из рисунка 10 видно, что организация «Лекс» превосходит фирмы конкурентов по большинству показателей, за исключением ассортимента предлагаемой продукции. Основным и самым главным преимуществом организации является ее уникальность технологии производства, что в настоящее время становится одним из основополагающих факторов выбора клиентом именно данной фирмы. Уникальность технологии производства дает возможность организации индивидуально проработать все идеи и пожелания клиента, тем самым раздвинув рамки границ и стандартов в области благоустройства его дома или квартиры. Для упрочнения своих конкурентных преимуществ и уже имеющейся позиции на рынке, организации ООО «Лекс» следует обратить внимание на ассортимент выпускаемой продукции.

На данный момент организация сконцентрирована на производстве встроенной и корпусной мебели – это является приоритетной проблемой в деятельности организации. С помощью анализа 4Р было выявлено, что по фактору 1Р – «Product» ООО «Лекс» имеет более слабую позицию по отношению к своим главным конкурентам. Во избежание ослабевания имеющейся позиции организации и потери клиентов вследствие непринятия товара необходимо принять меры, которые помогут избежать фокусировки на одном направлении деятельности и развить вспомогательные сферы бизнеса. Таким образом, руководство организации может осуществить разработку новых товаров, которые можно реализовать потребителям или постоянным клиентам организации, тем самым предложить новый вид товара – мягкая мебель. При их успешной реализации организация займет еще большую долю рынка и станет абсолютным лидером в отрасли производства и продажи встроенной, корпусной и мягкой мебели в г. Благовещенске.

Рекомендуется как можно чаще проводить мониторинг внутренней и внешней среды организации анализировать уровень ее конкурентоспособности, так как оценка конкурентоспособности организации позволяет своевременно выявить направления деятельности, которые требуют незамедлительного вмешательства во избежание неблагоприятных последствий.

Подводя итог по данному разделу Выпускной Квалификационной Работы можно сделать вывод, что ООО «Лекс» является конкурентоспособной организацией, осуществляющей свою деятельность в отрасли мебельного производства уже более 11 лет. По итогам финансового анализа было выявлено, что все показатели находятся в пределах нормативных значений, что характеризует положительную эффективность деятельности организации. Благодаря комплексному SWOT-анализу были выявлены сильные и слабые стороны организации, а также угрозы и возможности со стороны внешнего окружения. Посредством PEST-анализа были выделены факторы внешней среды, оказывающие большее влияние на деятельность организации. Также с помощью рейтинговой оценки конкурентоспособности организации был определен уровень конкурентоспособности ООО «Лекс». Была выявлена приоритетная проблема в деятельности организации и предложены пути ее устранения и сохранения имеющейся рыночной позиции.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ В ПРОИЗВОДСТВО НОВОГО ВИДА ПРОДУКТА ООО «ЛЕКС»

3.1 Обоснование разработки проекта

В настоящее время основным двигателем прогресса и гарантом развития мебельной отрасли является строительство. В первую очередь это касается рынка первичной недвижимости, так как приобретение нового жилья стимулирует спрос покупателей на те предметы мебели, которые считаются предметами первой необходимости, и жизнь без которых представляется с трудом. В первую очередь к ним относятся кухонная мебель, мебель для сна и сопутствующие ей товары (матрасы и т. п.).

Главными критериями выбора мебели на сегодняшний день является функциональность и качество, безусловно стоимость является главным фактором выбора, но ограничиваться покупкой дешевой мебели потребители не будут. Это говорит о том, что фирмы, осуществляющие деятельность в рамках данной отрасли должны делать ставку не только на приемлемую цену, но и на привлекательность товара, его функциональность и в какой-то степени уникальность – это и есть комплекс тех характеристик, на которые сегодня смотрит покупатель.

Идея данного проекта заключается во внедрении в производство нового вида продукции ООО «Лекс» на рынке г. Благовещенска. На сегодняшний день организация «Лекс» осуществляет производство только встроенной и корпусной мебели. Исходя из этого приоритетной проблемой является узкий ассортимент предлагаемой продукции, концентрация на производстве только встроенной и корпусной мебели. Во избежание потери клиентов в следствие непринятия уже имеющегося товара и упрочнения существующей рыночной позиции предлагается внедрить в производство новый вид продукции, а именно модульные диваны.

Модульные диваны – это новая модель диванов, которые не имеют четко заданной конфигурации. Обычные диваны имеют заданную конструкцию, кото-

рую невозможно поменять, они имеют определенное количество посадочных мест, их размер невозможно увеличить или уменьшить. В свою очередь модульные диваны представляют собой модульную систему, потому что состоят из отдельных блоков, внешний вид, размер и конструкцию, которых клиент выбирает сам.

Преимущества модульных диванов:

1) конструкция дивана состоит из отдельных элементов, подобранных под предпочтения клиента, которые включают в себя:

- модули со встроенными тумбами, столиками и полками;
- подлокотники;
- спинки;
- пуфы;
- козетки;
- угловые и торцевые элементы;

2) количество посадочных мест можно регулировать самостоятельно в зависимости от необходимости;

3) широкий функционал применения за счет наличия дополнительных элементов, таких как пуфы, секции для белья, полки, козетки и кушетки;

4) эргономичный дизайн, который дает возможность самостоятельно подстраивать мебель под интерьер помещения, скрывая его недостатки, либо подчеркивая достоинства;

5) модульная система, состоящая из отдельных блоков позволяет трансформировать диван под настроение, проводя регулярные перестановки и обновления;

6) наличие возможности выбора секционной или трансформирующейся конфигурации дивана.

При покупке модульного дивана клиент может выбрать один из двух видов конфигурации блоков и элементов в зависимости от его предпочтений. Секционная конфигурация модульного дивана предполагает заводскую сборку, которая

соединяет блоки и элементы между собой по заказу клиента, в домашних условиях разъединить их будет практически невозможно.

Пример модульного дивана с секционной конструкцией представлен на рисунке 12.

Рисунок 12 – Модульный диван с секционной конструкцией

Трансформирующаяся конфигурация подразумевает видоизменение дивана. Клиент самостоятельно сможет менять расположение модулей, добавлять к ним дополнительные элементы, сочетать с другими видами мебели, например, с тумбой или горкой. Элементы системы не имеют жесткой сцепки и крупные модули можно будет использовать в качестве отдельного предмета интерьера, такие как кресла, лежанки и пуфы. Пример модульного дивана с трансформирующейся конструкцией представлен на рисунке 13.

Рисунок 13 - Модульный диван с трансформирующейся конструкцией

Трансформирующиеся диваны более мобильны и функциональны, из-за этого их стоимость выше, чем у секционных. Секционные имеют более устойчивую и износостойкую крепость каркаса, т.к. элементы фиксируются между собой.

Стилистику и обивку модульного дивана клиент выбирает сам совместно со специалистом в зависимости от своих предпочтений, особенностей быта и эксплуатации, а также располагаемых финансовых средств. Достаточно популярны такие материалы для обивки как натуральная и искусственная кожа, рогожка. Если в доме есть животные и дети - материал должен быть неприхотлив в уходе и устойчив к внешнему воздействию. В данном случае предпочтение стоит отдавать флоку.

На сегодняшний день обычные диваны с набивным принтом уже не актуальны, а модульные системы отвечают всем современным течениям в дизайне и интерьере помещений, таким как хай-тек, лофт, минимализм, модерн, неоклассика. Совокупность данных характеристик, а именно многофункциональность, качество, соответствие современным стилистическим течениям, удобство и эстетика и играет ключевую роль в обеспечении спроса на данный вид мебели.

Мебельная промышленность в г. Благовещенске на сегодняшний день

развита достаточно хорошо. На сегодняшний день в отрасли производства мягкой мебели на рынке г. Благовещенска существует около 20 фирм. Помимо производства мягкой мебели данные фирмы организуют свое производство и в таких сегментах как кухонные гарнитуры, гостиные и ТВ-тумбы, прихожие и гардеробы, детские, мебель для детей, шкафы, шкафы-купе и шкафы-буфеты, офисная мебель, кабинеты и другое.

Каталог производств мягкой мебели на заказ по индивидуальным размерам в г. Благовещенске представлен в приложении 3.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что на сегодняшний день среди организаций, представленных в таблице 20 нет производителей, специализирующихся именно на производстве модульных диванов. Ассортимент товаров, предлагаемых данными фирмами включает в себя только товары-субституты,

прямых конкурентов по производству модульных диванов в г. Благовещенске нет.

3.2 Процесс реализации проекта

Целью данного проекта является внедрение в производство нового вида продукции ООО «Лекс» на рынке г. Благовещенска для расширения целевого сегмента покупателей организации и укрепления существующей рыночной позиции. При постановке цели будет целесообразно проверить ее соответствие SMART - критериям. SMART – анализ включает в себя следующие критерии:

1) specific (конкретность): направленность на изменение конкретной ситуации или на достижение определенного результата;

2) measurable (измеримость): наличие конкретных показателей измерения (цифры, проценты...);

3) area-bounded (местоположение): указывается, где будут проходить целенаправленные действия по привидению системы в заданное состояние;

1) realistic (реальность): обеспеченность ресурсами;

2) time-bound (временные сроки): четкое указание временного диапазона достижения цели проекта. Результаты SMART – анализа поставленной цели представим в виде таблицы 20.

Таблица 20 - SMART – анализ цели проекта

Критерии	Описание
Конкретность	Внедрение в производство нового вида продукции ООО «Лекс» в связи с необходимостью расширения целевого сегмента покупателей и укрепления существующей рыночной позиции
Измеримость	Достижение поставленной цели предполагает производство в первый год реализации проекта 100 штук модульных диванов
Местоположение	ООО «Лекс» имеет в составе своих основных фондов производственный цех, на котором производятся товары организации под собственным брендом РосПил
Реальность	Организация обеспечена материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами для достижения поставленной цели, так как осуществляет свою деятельность на рынке встроенной и корпусной мебели более 11 лет и имеет твердую рыночную позицию
Временные сроки	Временные границы на достижение поставленной цели не более 3 лет

В рамках достижения поставленной цели должны быть выполнены следующие задачи:

1) разработка дерева целей и дерева работ проекта;

2) формирование команды проекта и коммуникаций;

3) расчет потребности в ресурсах и разработка бюджета проекта;

4) составление календарного плана проекта;

5) определение потенциальных рисков проекта и мер по сокращению их отрицательного воздействия на проект.

Конечным ожидаемым результатом проекта по расширению ассортимента предлагаемой продукции ООО «Лекс» является ведрение в производство нового вида продукции – модульные диваны.

Стороны, заинтересованные в разработке проекта по расширению ассортимента предлагаемой продукции ООО «Лекс» - руководство ООО «Лекс», а также персонал организации. Целевая группа – новый сегмент покупателей, нуждающийся в приобретении мягкой мебели.

Характер проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс» целесообразно будет определить по следующим признакам: класс, тип, вид, длительность, масштаб. Результаты классификации проекта представим в таблице 21.

Таблица 21 – Классификация проекта по расширению ассортимента предлагаемой продукции ООО «Лекс» по признакам

Признак	Классификация	
1	2	3
Класс (определяется по составу и структуре проекта и его предметной области)	Монопроект – отдельный проект различного типа, вида и масштаба	
	Мультипроект – комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления	+
	Мегапроект – целевые программы развития регионов, отраслей и др. образований, включающие в свой состав ряд моно- и мультипроектов	
Тип (определяется по основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект)	Технический	
	Организационный	
	Экономический	
	Социальный	
	Смешанный	+

Продолжение таблицы 21

Вид (определяется по характеру предметной области проекта)	Инвестиционный	+
	Инновационный	
	Научно-исследовательский	
	Учебно-образовательный	
	Смешанный	
Длительность (определяется по продолжительности периода осуществления проекта)	Краткосрочный (до 3-х лет)	
	Среднесрочный (от 3-х до 5-ти лет)	+
	Долгосрочный (свыше 5 лет)	
Масштаб (определяется по размерам самого проекта, количеству участников и степени влияния на окружающий мир)	Мелкий проект	
	Средний проект	+
	Крупный проект	
	Очень крупный проект	

Из таблицы 21 можно сделать вывод, что проект по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс» - это средний, инвестиционный, смешанный мультипроект, рассчитанный на срок от 3 до 5 лет.

Таким образом, было выявлено, что цель - внедрение в производство нового вида продукции ООО «Лекс» на рынке г. Благовещенска для расширения целевого сегмента покупателей организации и укрепления существующей рыночной позиции**,** заявленная в рамках данного проекта соответствует всем критериям SMART – анализа. Также был определен ожидаемый конечный результат проекта и задачи, выполнение которых необходимо для его достижения.

Стадии жизненного цикла проекта

Исходные данные для построения графика жизненного цикла проекта представим в таблице 22.

Таблица 22 – Фазы жизненного цикла проекта внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс»

Название фазы	Описание фазы	Бюджет, тыс. руб.	Время выполнения, дни	Сроки выполнения работ	Ответственные лица
1	2	3	4	5	6
Инициация	Формулирование цели проекта, проведение внутреннего и внешнего анализа организации, подготовка необходимых документов	5,0	7	01.01.2020-07.01.2020	Руководитель

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4	5	6
Планирование и подготовка	Определение сроков реализации проекта, формулирование требований к результату, подсчет необходимых затрат и бюджета проекта, назначение руководителя проекта, формирование команды	5,0	14	08.01.2020-21.01.2020	Старший офис-менеджер
Реализация	Закупка необходимых материалов и оборудования, распространение рекламы, непосредственное производство нового вида продукции (мягкой мебели)	9929,265	1069	22.01.2020-26.12.2022	Руководитель
Завершение	Проверка и контроль полученных результатов, анализ их соответствия запланированным требованиям	5,0	5	27.12.2022-31.12.2022	Руководитель

Используя исходные данные из таблицы 22 графически представим фазы жизненного цикла проекта по расширению ассортимента предлагаемой продукции ООО «Лекс» на рисунке 14.

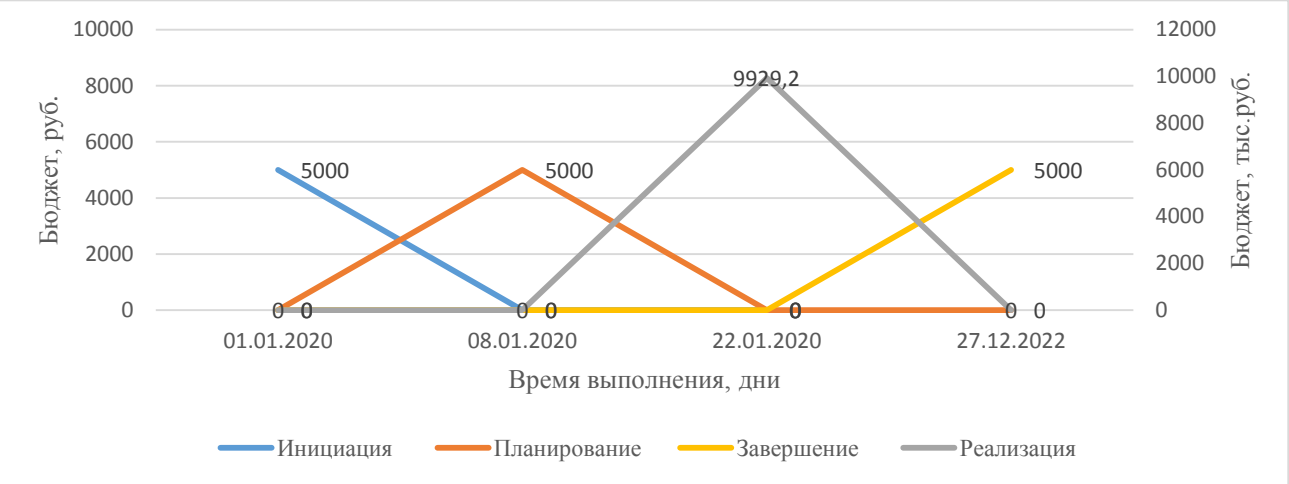

Рисунок 14 – Жизненный цикл проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс»

С помощью данного графика можно наглядно продемонстрировать динамику затрат, необходимых на каждой фазе жизненного цикла проекта, а также длительность выполнения каждой из этих фаз. Таким образом можем сделать вывод, что жизненный цикл проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс» составляет 3 года (1095 дней), размер требуемых на реализацию данного проекта затрат составляет 9929,2 тыс. руб.

Дерево целей и дерево работ проекта по фазам жизненного цикла

Основание дерева целей составляют задачи, составляющие собой формулировку работ, которые должны быть выполнены определенным способом в установленные сроки.

Главной целью разработки проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс» является привлечения нового сегмента покупателей и укрепление существующей рыночной позиции. Второстепенные цели данного проекта, исходящие из главной, будут вытекать из задач, поставленных ранее. Представим дерево целей проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс» на рисунке 15.

Рисунок 15 – Дерево целей проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс»

После определения главной и всех второстепенных целей проекта необходимо построить дерево работ по каждой фазе жизненного цикла проекта. Данный шаг позволит расчленить проект на более мелкие по масштабу компоненты проекта.

На рисунке 16 представим дерево работ на фазе инициации проекта.

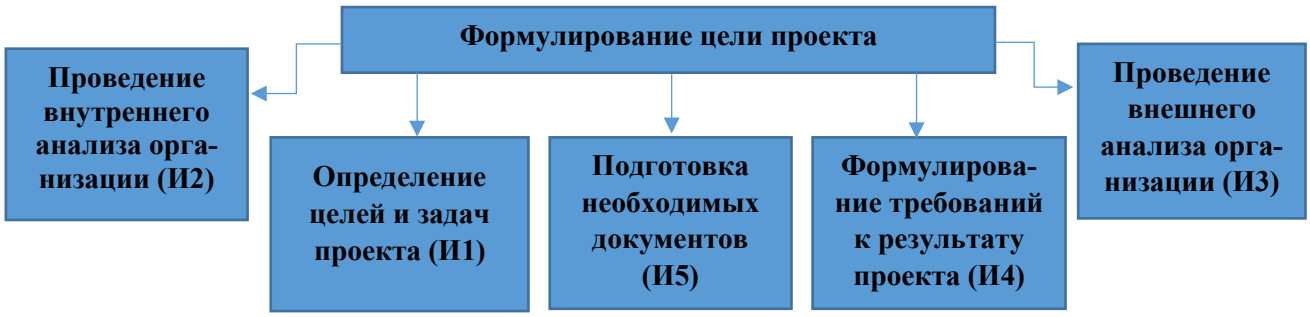

Рисунок 16 – Дерево работ на фазе инициации проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс»

На рисунке 17 представим дерево работ на фазе подготовки и планирования проекта.

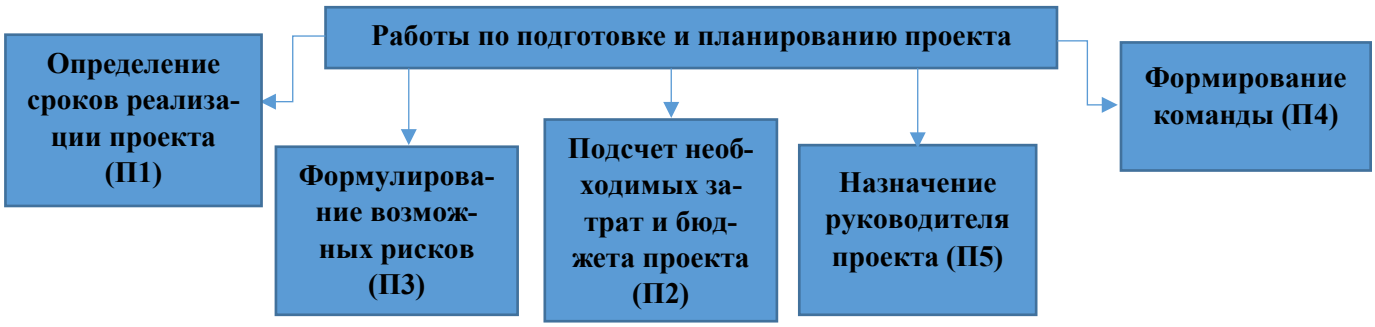

Рисунок 17 – Дерево работ на фазе подготовки и планирования проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс»

После фазы планирования и подготовки наступает самая продолжительная фаза – фаза реализации, требующая наибольшего количества затрат ресурсов и времени. Дерево работ на фазе реализации проекта представим на рисунке 18.

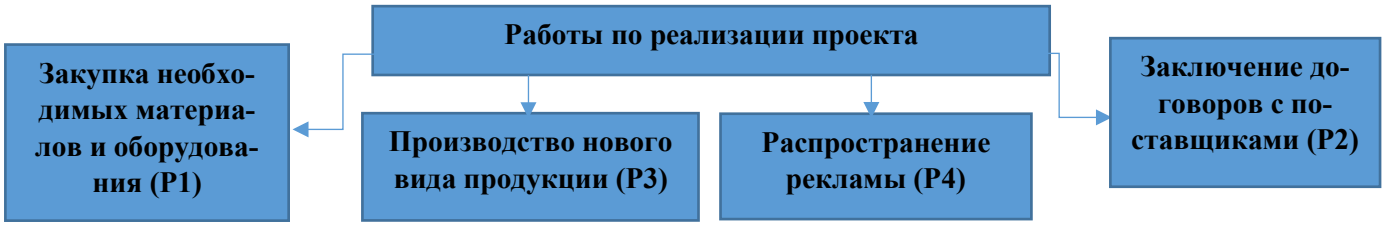

Рисунок 18 – Дерево работ на фазе реализации проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс»

Последняя фаза жизненного цикла проекта – фаза завершения, дерево работ данной фазы представлено на рисунке 19.

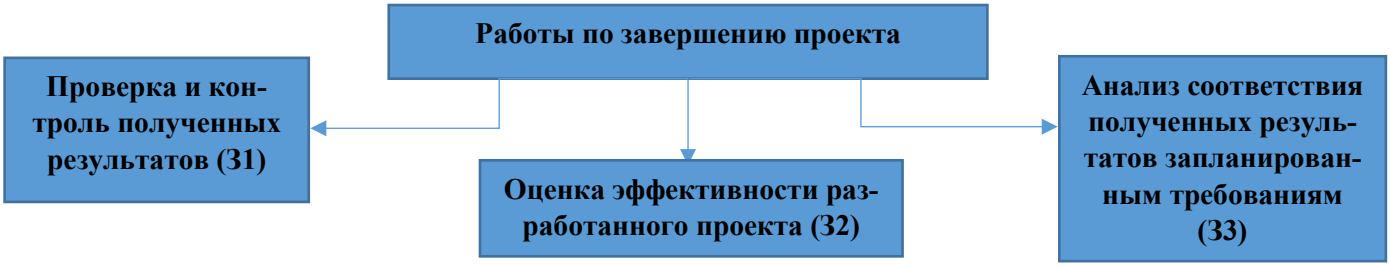

Рисунок 19 – Дерево работ на фазе завершения проекта внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс»

После определения всех работ по каждой фазе жизненного цикла им присваивается идентификационный номер, чтобы для имеющихся работ можно было определять бюджет и составлять расписание, выполнять функции мониторинга и контроля.

Формирование команды проекта и коммуникаций

Для построения организационной структуры проекта нужно пройти следующие шаги: понять, кто вообще будет вовлечен в проект; прорисовать подчиненность/иерархию и направления коммуникации; распределить обязанности и фронт работ каждого участника проекта.

Организационную структуру проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс» представим на рисунке 20.

Рисунок 20 - Организационную структуру проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс»

Руководителем проекта является генеральный директор организации «Лекс» - Лайн Дмитрий Витальевич. В обязанности руководителя входит непосредственная организация, координация, планирования, мотивация и контроль всего рабочего процесса. В состав основной группы участников команды , непосредственно работающих над осуществлением проекта, входят: учредитель организации и бухгалтер - Лайн Жанна Эркинбековна и старший офис менеджер Рычкова Татьяна Николаевна. Членами вторичной группы, оказывающими содействие членам основной группы, являются: инженер – технолог и дизайнеры. К вспомогательной группе относится рабочий персонал: рабочие в производственном цеху, швеи.

Существует немало моделей, которые упрощают процесс принятия решений и распределения ролей. Для грамотного распределения функций и задач участников проекта необходимо построить матрицу RACI, согласно данной матрице каждый участник проекта выполняет одну из четырех ролей в проекте. Методика RACI является удобным и наглядным средством планирования ответственности членов проектной команды при выполнении задач на каждом из этапов проекта.

Аббревиатура RACI расшифровывается следующим образом:

– responsible – исполнитель, данный сотрудник определяет, что конкретно нужно сделать для реализации проекта и сколько времени это займёт составляет список необходимых ресурсов, участвует в согласовании и утверждении технической документации, анализирует ход выполнения проекта и промежуточные результаты, предоставляет руководителю отчёты о проделанной работе;

– accountable – ответственный (руководитель проекта), данный участник выбирает исполнителей и команду управления проектом, назначает задачи всем участникам, контролирует ход работы, распределяет ресурсы между исполнителями, ведёт учёт использования ресурсов, а также обоснует куратору необходимость выделения дополнительных средств, рассматривает идеи и предложения других членов команды, может утверждать или отвергать их;

– consulted – консультант (куратор), в его обязанности входит утвержде-

ние любых изменений в объёме и сроках работ, выделение ресурсов, необходимых для реализации проекта, принятие решений в любых непредвиденных ситуациях, при возникновении критических изменений, которые могут повлиять на сроки и стоимость проекта;

– informed – наблюдатель, собирает и систематизирует всю информацию по проекту, ресурсам и планам, ведёт протоколы совещаний, принимает документацию от участников проекта, чтобы затем передать их в соответствующие структуры, следит за сроками подачи и правильностью заполнения отчётов.

Матрица RACI проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс» представлена в таблице 23.

Таблица 23 – Матрица RACI проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс»

Работы проекта	Руководитель проекта	Бухгалтер	Старший офис-менеджер	Главный инженер технолог	Дизайнеры	Рабочие в производственном цеху
Формулирование цели проекта	AR	I	C	C	C	-
Проведение внутреннего и внешнего анализа организации для детального обоснования целесообразности проекта	AR	I	C	C	C	-
Подготовка необходимых документов	C	AR	I	C	C	-
Определение сроков реализации проекта	C	CI	RA	C	C	C
Формулирование требований к результату	A	R	R	C	C	-
Подсчет необходимых затрат и бюджета проекта	C	AR	I	C	C	C
Формирование команды	AR	C	I	C	C	C
Закупка необходимых материалов и оборудования	AR	I	C	C	C	C

Продолжение таблицы 23

Распространение рекламы	A	I	R	C	R	-
Производство нового вида продукции (мягкой мебели)	A	I	C	R	R	R
Проверка и контроль полученных результатов	AR	I	C	C	C	C
Оценка эффективности разработанного проекта	AR	RI	R	R	C	C
Анализ соответствия полученных результатов запланированным требованиям	AR	RI	R	R	C	C

Таким образом, с помощью метода RACI была определена структура распределения ответственности в рамках данного проекта, функции, выполняемые каждым членом команды и их роли на каждом этапе разработки. Данный этап очень важен при разработке проекта, рациональное распределение зон ответственности каждого участника проектной команды обеспечит эффективное и своевременное его завершение.

Разработка товарного ассортимента нового вида продукции

Товарный ассортимент модульных диванов ООО «Лекс» будет представлен следующими разновидностями:

1) прямой модульный диван. Элементы данной конструкции устанавливаются в один ряд, в основном имеют секционную конфигурацию;

2) угловой модульный диван. Более функциональный вариант за счет встроенного спального места;

3) островной модульный диван. Предназначен для помещений с большой зоной свободного пространства, т. к. устанавливается в центре комнаты и не имеет ограничений по форме своей конструкции;

4) п-образный модульный диван. Рассчитан на большое количество людей, подойдет большим семьям. Отличный вариант для размещения в гостинной;

5) полукруглый модульный диван. Состоит и пуфов, устанавливаемых на готовый каркас, на таком диване также можно организовать спальную зону.

Так как модульные диваны представляют собой целую модульную систему, состоящую из самостоятельных элементов товарный ассортимент будет включать еще следующие комплементарные товары:

1) пуфы;
2) козетки;
3) спинки;
4) подлокотники;
5) модули со встроенными тумбами, столиками и полками;
6) угловые и торцевые элементы.

Дизайн, конфигурацию, тип исполнения, обивку и размер клиент выбирает самостоятельно с учетом своих потребностей, требований по функциональным качествам и вкуса, задача дизайнера, в свою очередь, воплотить эту идею в жизнь.

Производственная программа

Модульные диваны рассчитаны на тот сегмент покупателей, которые в первую очередь оценивает в товаре его функциональность и способность удовлетворить их потребности, а не цену, и желают приобрести в дом не просто диван, а трансформируемую модульную систему. Так как товар достаточно дорогой, целевая аудитория – это население со среднемесячным доходом свыше 60 тыс. руб. Согласно данным Федеральной службы статистики по Амурской области, а именно данным об «Распределении населения Амурской области по величине среднедушевых денежных доходов», население со среднемесячным доходом свыше 60 тыс. руб. составляет 11,1 % от общей численности населения, а именно 25 тыс. чел. Учитывая характер сезонности при приобретении модульных диванов, а именно повышение спроса в весенне-летний период в связи с проведением ремонтов и приобретением новой мебели, и снижением спроса в осенне-зимний период, можно сделать вывод, что в первый год реализации данного проекта организация может произвести 100 шт. модульных диванов, тем

самым удовлетворив примерно 10-15 % потребности на рынке в данном товаре.

В первый год производства нового вида товара – модульных диванов планируется реализация 100 единиц продукции. Предполагается, что среднее число реализации данного вида продукции в месяц – 8 единиц. Планируемый объем продаж модульных диванов на 2020-2022 гг. представлен в таблице 24.

Таблица 24 - Планируемый объем продаж модульных диванов на 2020-2022 гг.

Виды продукции	1 год		2 год		3 год	
	Коэффициент роста объемов выпуска	Выпуск с учетом коэффициента роста, шт.	Коэффициент роста объемов выпуска	Выпуск с учетом коэффициента роста, шт.	Коэффициент роста объемов выпуска	Выпуск с учетом коэффициента роста, шт.
Объем выпуска модульных диванов, шт.	1	100	1,1	110	1,15	115
Объем реализации модульных диванов, руб.		6665942,25		7625837,93		8291365,60
Средневзвешенная цена, руб.	1,02	66659,4225	1,04	69325,7994	1,04	72098,8313
Итого объем реализации продукции, руб.		6665942,25		7625837,93		8291365,60

Из таблицы 24 видно, в первый год реализации проекта предполагается производство 100 единиц модульных диванов, с учетом коэффициента роста объемов выпуска в 2021 и 2022 году будет произведено 110 и 115 единиц модульных диванов соответственно.

Потребность в основных фондах

Дополнительных затрат на приобретение или аренду производственных площадей, закупку оборудования не требуется, так как ООО «Лекс» уже осуществляет свою деятельность в отрасли производства встроенной и корпусной мебели и в составе основных фондов предприятия имеются помещения и часть необходимого оборудования. Данное производственное помещение располагается по адресу: г. Благовещенск, Северо-западный промышленный узел 1/1, производственно-сервисная компания «*РОСПИЛ*».

Таблица 25 – Потребность в основных фондах для реализации проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс»

Наименование, характеристика	Цена, руб.	Количество , шт.	Поставщик, условия	Срок поставки, дни	Затраты на транспортировку, монтаж, установку, руб.	Затраты на проект, тыс. руб
Стол монтажный пневматический для изготовления мягкой мебели	121 870	1	KNITISM, промышленное швейное оборудование	21	3000	124870
Двухигольная машина челночного стежка с игольным продвижением и увеличенным челноком для средних и тяжелых материалов. Аналог Brother 872	36 523	1	KNITISM, промышленное швейное оборудование	21	3000	39523
Дисковый раскройный нож. Диаметр диска 60 мм. Высота резки - 54 мм.	42 430	1	KNITISM, промышленное швейное оборудование	21	3000	45430
Универсальный механический пресс с ударным механизмом для установки швейной фурнитуры. Вес 22 кг. Аналог Mikron	13 924	1	KNITISM, промышленное швейное оборудование	21	3000	16924

Из таблицы 25 можно сделать вывод, что для реализации проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс» организации потребуется приобрести необходимые оборудование на сумму 214,7 тыс. руб.

Потребность в оборотных фондах

В состав оборотных фондов для реализации проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс» потребовались материалы и ресурсы, необходимые для сборки каркасов, наполнения и обивки модульных диванов. В производстве модульных диванов будут использоваться следующие материалы:

1) фанера береза 1525х1525 20 мм ФК сорт 2/4 - листовой стройматериал средней водостойкости, склеенный путем карбомидных смол, благодаря своим

отличным эксплуатационным характеристикам, таким как: прочность на изгиб, надежность и гладкая поверхность — часто используется в производстве мебели, при оформлении интерьера, изготовления тары и подарочной упаковки. Диапазон толщины фанеры - от 4 до 20 мм, при этом размеры фанеры разнообразны, Россия;

2) блок независимых пружин 1,4х1,9х10 не армированный - оптимальное решение для мягкой мебели и матрасов, нагрузка до 140 кг., Россия;

3) поролон ST 2536 толщина 50мм (1 упак.- 4шт.), поролон ST 2236 толщина 20мм (1 упак. -10 шт.) - стандартные (ST) марки плотностью 25–30 кг/м3 используются для производства сидений и мест для сна со средним (5–8 лет) сроком эксплуатации. Являются самыми популярными марками для изготовления мебели и матрасов;

4) флок – EMFLOCK – это новое поколение мебельных флоков со свойствами SUPER SOFT и EASY CLEAN, а так же улучшенной воздухопроницаемостью, износостойкость - 50000 циклов по Мартиндейлу, КНР;

5) пуговицы мебельные, Турция;

6) стальные заготовки для обтяжки пуговиц, со стальной ножкой, Mikron, Турция;

7) насадки для установки заготовок под обтяжку пуговиц, Тайвань;

8) опоры мебельные хромированные, КНР;

9) клей 888 Blue - склеивает материалы (натуральную кожу, экокожу, винилискожу, микрофибру) с пластиком, деревом, дсп, двп, фанерой, резиной, стеклом и с аналогичными себе материалами, Россия;

10) разбавитель-очиститель U35 ULTRA - используется для разбавления клея 888 Red, 888 Blue и 888 Ultra Plus до нужной консистенции (густоты) и для очистки рабочей поверхности от данных клеев, Россия;

11) мебельные нити Softbond – 100% полиэстровая (C.F.) высокопрочная (H.T.) бондированная, швейная нить с U.V. (защита от ультрафиолетового излучения) обработкой.

Потребность в оборотных фондах представлена в таблице 26.

Таблица 26 – Потребность в оборотных фондах в 1-й год реализации проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс»

Наименование, характеристика	Цена, руб.	Количество, шт. дополнительно	Поставщик, условия	Затраты на проект, тыс. руб.
Фанера береза 1525х1525 20 мм ФК сорт 2/4, Россия	2410	300	Вся Фанера, Торгово-строительная компания, г. Благовещенск, Пионерская, 208а	723000
Блок независимых пружин 1,4х1,9х10 не армированный	13376	25	Аметист, Материалы и комплектующие для мебели	334400
Поролон ST 2536 толщина 50мм (1 упак.- 4шт.)	733	200	ALETEX, Мебельные ткани и экокожа, г. Благовещенск, ул. Мухина 109 ТЦ Гранд 3 этаж	146600
Поролон ST 2236 толщина 20мм (1 упак. -10 шт.)	293	200	ALETEX, Мебельные ткани и экокожа, г. Благовещенск, ул. Мухина 109 ТЦ Гранд 3 этаж	58600
Флок (1 пог. м.)	900	600	ALETEX, Мебельные ткани и экокожа, г. Благовещенск, ул. Мухина 109 ТЦ Гранд 3 этаж	540000
Пуговицы мебельные	15	2000	ALETEX, Мебельные ткани и экокожа, г. Благовещенск, ул. Мухина 109 ТЦ Гранд 3 этаж	30000
Стальные заготовки для обтяжки пуговиц	22	2000	ALETEX, Мебельные ткани и экокожа, г. Благовещенск, ул. Мухина 109 ТЦ Гранд 3 этаж	44000
Насадки для установки заготовок под обтяжку пуговиц	20	2000	ALETEX, Мебельные ткани и экокожа, г. Благовещенск, ул. Мухина 109 ТЦ Гранд 3 этаж	40000
Опоры хромированные	258	1600	ALETEX, Мебельные ткани и экокожа, г. Благовещенск, ул. Мухина 109 ТЦ Гранд 3 этаж	412800
Клей 888 Blue	749	20	ALETEX, Мебельные ткани и экокожа, г. Благовещенск, ул. Мухина 109 ТЦ Гранд 3 этаж	14980
Разбавитель-очиститель U35 Ultra+	500	20	ALETEX, Мебельные ткани и экокожа,	10000
Мебельные нити Softbond (4000 м.)	1300	10	ALETEX, Мебельные ткани и экокожа, г. Благовещенск, ул. Мухина 109 ТЦ Гранд 3 этаж	13000

Таким образом, из таблицы 26 видно, что в рамках реализации проекта в 1-й год организации потребуется прибрести сырье и вспомогательные материалы для производства модульных диванов на сумму 2367,3 тыс. руб., во второй и третий год реализации проекта с учетом коэффициента роста объемов выпуска и индекса цен на сырье и материалы сумма затрат на оборотные фонды составит 2708,2 тыс. руб. и 2944,6 тыс. руб. соответственно.

Потребность в персонале и фонд оплаты труда

Так как предприятие уже осуществляет свою деятельность в отрасли производства мебели необходимости в найме специалистов и служащих нет. Для реализации бизнес-плана по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс» потребуется найм только дополнительного рабочего персонала основного и вспомогательного производства, который будет задействован непосредственно на производстве модульных диванов:

- мастер производства;
- 2 работника в столярный цех (столяры-сборщики);
- швея-закройщица;
- 2 работника в обивочный цех;
- подсобный рабочий.

Потребность в персонале и фонд оплаты труда представлен в таблице 27.

Таблица 27 – Потребность в персонале и фонд оплаты труда

Наименование категорий работников	Потребность, чел.	Среднемесячная зарплата, руб.	Затраты на зарплату, руб.	Начисления на зарплату, руб.
Рабочие основного производства, в том числе:	**8**	**16225,9**	**129807,24**	**44134,5**
1. мастер производства	2	18285,5	36571,08	12434,2
2. столяр - сборщик	2	17682,7	35365,44	12024,2
3. швея-закройщица	2	14869,6	29739,12	10111,3
4. рабочий обивочного цеха	2	14065,8	28131,6	9564,7
Рабочие вспомогательного производства, в том числе:	**1**	**13864,86**	**13864,86**	**4714,1**
1. подсобный рабочий	1	13864,86	13864,86	4714,1
ВСЕГО	9	30090,8	143672,1	48848,5

Из таблицы 27 видно, что для реализации проекта организации «Лекс» потребуются дополнительные затраты на оплату труда работников, ежемесячный фонд оплаты труда при этом составит 143,6 тыс. руб., начисления на заработную плату составят 34%.

Калькуляция себестоимости

После определения потребности проекта в основных и оборотных фондах, фонде оплаты труда, был проведен расчет себестоимости модульных диванов на 2020-2022 гг. калькуляция себестоимости представлена в таблице 28.

Таблица 28 – Калькуляция себестоимости

Показатели	Стоимость, руб.					
	2020 при объеме		2021 при объеме		2022 при объеме	
	На единицу	Всего	На единицу	Всего	На единицу	Всего
Сырье и материалы	23673,8	2367380	24620,7	2708282,7	25605,5	2944641,9
Вода на технологические цели	285,4	28545,6	296,8	32656,1	339,6	39056,7
Э/энергия на технологические цели	1863,5	186354	1938,1	213188,9	2217,1	254974,1
Затраты на з/п	1436,7	143672,1	1494,1	164360,8	1709,3	196575,6
Начисления на з/п	488,4	48848,5	508,1	55882,7	581,1	66835,7
Амортизационные отчисления	429,494	42949,4	390,4	42949,4	373,4	42949,4
Расходы на рекламу	612	61200	578,6	63648	575,5	66193,9
Плата за воду	203,8	20381,5	192,6	21196,8	191,6	22044,6
Прочие затраты	27,54	2754	26,1	2864,1	25,9	2978,7
Итого	29020,8	2902085	30045,7	3305029,8	31619,5	3636250,7

Таким образом, было выявлено что себестоимость одной единицы модульного дивана в 2020 году составит 29020,8 руб., себестоимость 100 единиц изделия составит 2902,1 тыс. руб. в 2021 году себестоимость одного изделия составит

30045,7 руб., себестоимость 110 единиц – 3305,0 тыс. руб. В 2022 году себестоимость одного изделия составит 31619,5 руб., себестоимость 115 единиц – 3636,3 тыс. руб. соответственно.

Календарный план проекта

Этапы проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс» и срок их реализации представлены в таблице 29.

Таблица 29 – Этапы реализации проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс»

Наименование этапов реализации проекта	2020 год													2021	2022
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Формулирование цели проекта	x														
2. Проведение внутреннего и внешнего анализа организации для детального обоснования целесообразности проекта	x														
3. Подготовка необходимых документов	x														
4. Определение сроков реализации проекта	x														
5. Формулирование требований к результату	x														
6. Подсчет необходимых затрат и бюджета проекта	x														
7. Формирование команды	x														
8. Закупка необходимых материалов и оборудования	x														
9. Распространение рекламы	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
10. Производство нового вида продукции (мягкой мебели)		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
11. Проверка и контроль полученных результатов		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
12. Оценка эффективности разработанного проекта													x	x	x
13. Анализ соответствия полученных результатов запланированным требованиям													x	x	x

Из таблицы 29 видно, что большая часть работ по проекту будет осуществлена в первый год его реализации, в частности к ним относятся работы, предшествующие самому производству. Во второй и третий год будут осуществляться те работы, которые являются непрерывными в процессе реализации проекта, к

ним относится непосредственно производство, распространение рекламы и проверка и контроль результатов. Также во второй и третий год будет осуществляться оценка эффективности проекта и анализ соответствия результатов заданным требованиям по итогам предыдущего года.

3.3 Экономическое обоснование и риски проекта

Финансирование проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс» в г. Благовещенске планируется осуществлять за счет использования собственных средств, так как предприятие уже действующее и оно располагает достаточными финансовыми ресурсами, необходимыми для реализации данного проекта. Общая потребность проекта в инвестициях представлена в таблице 30.

Таблица 30 – Общая потребность в инвестициях проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс» в г. Благовещенске

Категории инвестиций	Период подготовки, год	Итого
	2020	
1. Основной капитал:	214747	214747
1.1 Здания, сооружения производственного назначения	-	-
1.2 Рабочие машины и оборудование	214747	214747
1.3 Транспортные средства	-	-
1.4 Прочие	-	-
2. Оборотный капитал:	2859136	2859136
2.1 Запасы и затраты	2367380	2367380
2.2 Денежные средства	491755,8	491755,8
ИТОГО	3073883	3073883

Из таблицы 30 видно, что для реализации проекта в первый год с учетом всех необходимых затрат потребуется 3073,8 тыс. руб. инвестиций, из них 214,7 тыс. руб. приходится на приобретение рабочих машин и оборудования и 2859,1 тыс. руб. на оборотный капитал. Норма прибыли на первые три года была установлена в размере 50%, 53% и 55% соответственно. Объем продаж с учетом коэффициента роста объемов выпуска будет составлять 100 шт., 110 шт. и 115 шт. Таким образом прогноз продаж модульных диванов на 2020-2022 гг. будет выг-

лядеть следующим образом.

Таблица 31 – Прогноз продаж модульных диванов на 2020-2022 гг.

Наименование продукции	Показатели	1 год	2 год	3 год
Модульные диваны	Объем продаж в натуральном выражении	100	110	115
	Цена 1 единицы, руб.	43531,28	44401,9	44982,32
	Выручка от реализации, руб.	4353128	4884209	5172967
Итого общие поступления		4353128	4884209	5172967

Таким образом прогноз продаж модульных диванов на 2020-2022 гг. показывает, что при объеме выпуска в 100, 110, и 115 единиц изделий в первый, второй и третий год соответственно, выручка составит: в первый год -4353,1 тыс. руб., во второй год – 4884,2 тыс. руб., в третий год – 5172,9 тыс. руб.

Затраты на реализацию данного проекта включают следующие статьи:

- затраты на сырье и материалы, которые включают в себя затраты на материалы и ресурсы, необходимые для сборки каркасов, наполнения и обивки изделий;
- затраты на воду для технологических нужд в расчете на 100 кубов в месяц стоимостью 23,78 руб./куб;
- затраты на электроэнергию для технологических нужд стоимостью 2,61 руб./кВт;
- затраты на заработную плату и начисления на заработную плату;
- затраты на амортизационные отчисления на полное восстановление основных фондов в размере 20% их балансовой стоимости;
- затраты на рекламу в размере 5000 руб. в расчете на 1 месяц;
- плата за воду в расчете на 70 кубов в месяц стоимостью 23,78 руб./ куб;
- прочие затраты, которые включают затраты на отопление производственных помещений в размере 5 Гкал за месяц стоимостью 90 руб./Гкал при отопительном сезоне 6 месяцев.

Смета затрат представлена в таблице 32.

Таблица 32 – Смета затрат на производство модульных диванов на 2020-2022 гг.

Показатели	Стоимость, руб.		
	1 год	2 год	3 год
1.Сырье и материалы	2367380	2708282,8	2944642
2.Вода на технологические нужды	28545,6	32656,168	39056,78
3.Э/энергия на технологические цели	186354	213188,96	254974
4.Затраты на з/п	143672,1	164360,88	196575,6
5.Начисления на з/п	48848,51	55882,72	66835,71
6.Амортизационные отчисления	42949,4	42949,4	42949,4
7. Расходы на рекламу	61200	63648	66193,92
8. Плата за воду	20381,56	21196,82	22044,69
9. Прочие затраты	2754	2864,16	2978,726
10.Полная себестоимость	2902085,17	3305030	3636251
11. Функционально административные издержки	2859135,77	3262080,4	3593301
Общие текущие издержки	2902085,17	3305030	3636251

Из таблицы 32 видно, что общие текущие изделия на реализацию проекта в первый год составят 2902,1 тыс. руб., во второй год – 3305,0 тыс. руб., в третий год – 3636,2 тыс. руб. Финансирование проекта осуществляется за счет собственных средств, поэтому дополнительных финансовых издержек на погашение кредита нет.

Бюджет прибылей/убытков по проекту представлен в таблице 33.

Таблица 33 – Бюджет прибылей/убытков по проекту

Показатели	1 год	2 год	3 год
1.Общие поступления	4353127	4884208	5172967
2.НДС, акциз, налог с продаж			
3. Общие текущие затраты	2902084,8	3305030	3636251
4. Прибыль от реализации	1451042,4	1579179,6	1536716
5.Результат от прочей реализации			
6.Доходы и расходы от внереализационных операций			
7.Балансовая прибыль	1451042,4	1579179,6	1536716
8.Платежи в бюджет (налоги)	217656,4	236876,92	230507,4
9. Чистая прибыль	1233386	1342302,4	1306209
10. Чистая прибыль нарастающим итогом	1233386	2575689	3881897

Из таблицы 33 видно, что с учетом общих поступлений и затрат чистая

прибыль от реализации проекта по внедрению в производство нового вида продукции в первый год составит – 1233,3 тыс. руб., во второй – 2575,5 тыс. руб., в третий – 3881,8 тыс. руб.

Бюджет движения денежных средств

Все поступления и выбытия денежных средств отражены в периоды времени, соответствующие фактической дате их осуществления. Бюджет движения денежных средств проекта по внедрению нового вида продукции ООО «Лекс» в г. Благовещенск на 2020-2022 гг. представлен в приложении И.

Анализ эффективности и чувствительности проекта был осуществлен посредством такого показателя как NPV – чистый дисконтированный денежный поток. Расчет эффективности проекта представлен в приложении И.

Чистый денежный поток был продисконтирован по ставке 15%, расчитанной методом кумулятивного построения «безрисковая ставка 6,25% +премия за риск 9%». Кумулятивный дисконтированный денежный поток проекта по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс» в г. Благовещенск на на конец 2022 года составил 3202,2 тыс. руб., что с экономической точки зрения является благоприятным значением для его реализации, следовательно, проект целесообразно внедрять.

Дисконтированный период окупаемости и рентабельность проекта

Данный проект рассчитан на 3 года в период с 2020 по 2022 гг., первоначальные инвестиции составляют 3073883 руб. Дисконтированный период окупаемости будет рассчитан с помощью таблицы 34.

Таблица 34 – Исходные данные для расчета периода окупаемости по проекту

Год	0	1	2	3
Чистый денежный поток (ЧДП)	-3073883	4135471	1385252	1349158
Дисконтированный ЧДП	-3073883	3836811	1268659	1170636
Накопленный дисконтированный ЧДП	-3073883	762927,9	2031587	3202223

$$DPB = 0 + \left(\frac{3073883}{3836811}\right) = 0{,}8,$$

Таким образом, период окупаемости данного проекта составляет 8 месяцев.

Рентабельность проекта составит:

SRR=3202222,7/3073882,77=1,04.

Риски проекта

Увеличение сложности проекта всегда прямо пропорционально увеличивает масштаб и число сопутствующих рисков. Однако оценка рисков реализации проекта – это хоть и обязательный, но промежуточный процесс, результатом которого становится чёткий план снижения степени рискованности и план реагирования в случае осуществления потенциальной угрозы. Так как целью данного проекта является внедрение в производство нового вида продукции ООО «Лекс» для расширения целевого сегмента потребителей и упрочнения существующей рыночной позиции проект может сопровождаться следующими рисками:

1) производственный: данный риск связан с убытками от остановки производства вследствие непоставки сырья, либо выходом из строя оборудования;

2) торговый: убытки по причине задержки платежей покупателей модульных диванов в рассрочку;

3) политический: налоговая политика, экспорт леса и т.п;

Для оценки вероятности наступления рисков будет целесообразно применить метод экспертных оценок. Для проведения этой работы желательно иметь не менее трёх экспертов, хорошо знакомых с существом проблемы. Ими могут быть руководитель предприятия, сотрудник администрации территории, занимающийся экономическими вопросами, квалифицированный специалист, хорошо знающий его проблемы.

Далее, с помощью таблицы 35 представим ранги, присвоенные экспертами каждому риску, в соответствии с их представлением о степени вероятности их наступления. Степень значимости каждого ранга определяется следующим образом: ранг «1» присваивается наиболее значимому риску по мнению эксперта и далее по аналогии, чем выше числовое значение ранга, тем ниже его значимость,

ранг «3» - наименее значимый риск.

Таблица 35 – Ранговая оценка рисков по степени вероятности их наступления

Должность эксперта	Ранг риска			Сумма рангов
	Производственный	Торговый	Политический	
Генеральный директор	2	1	3	6
Старший офис-менеджер	1	2	3	6
Бухгалтер	1	1	2	6
Инженер-технолог	1	2	3	6

На следующем этапе будем использовать метод арифметических рангов. Первым шагом, на основе таблицы 35 посчитаем сумму присвоенных рангов по каждому риску. Затем каждую сумму необходимо разделить на количество участвующих экспертов, таким образом будет рассчитан средний арифметический ранг.

Таблица 36 – Результаты расчетов по методу средней арифметической

Риск	Производственный	Торговый	Политический
Сумма рангов	5	6	11
Среднеарифметическая рангов	1,25	1,5	2,75
Среднеарифметическая сумма	6	6	6
Алгебраическая разность	-1	0	5
Квадраты разностей	1	0	25

На основе полученных средних рангов строится итоговая ранжировка: «Чем выше значимость риска, тем ниже значение ранга». Наименьшее среднее значение ранга соответствует производственному риску и составляет «1,25», что свидетельствует о наибольшей степени вероятности наступления. Далее по значимости идет торговый риск, которому соответствует среднее значение ранга равное «1,5». После следует политический риск со средним рангом «2,75».

Таким образом, итоговая ранжировка по средним арифметическим рангам будет иметь вид:

Производственный риск >торговый риск > политический риск.

Согласованность мнения экспертов оценим с помощью коэффициента конкордации:

1) рассчитаем среднюю расчетную сумму:

$$S_{расч.}=0,5*m*(n+1), \quad (4)$$

где m-число экспертов;

n-число факторов (рисков);

$S_{расч.}=0,5 * 4*(3+1) = 8$;

2) найдем алгебраическую разность между фактической и расчетной суммами по каждому фактору:

$$d = S_{факт.}-S_{расч.}, \quad (5)$$

По итогу вычислений: d1 = -1, d2 = 0, d3 = 5;

3) рассчитаем сумму квадратов алгебраических разностей:

К=-1+0+25=24;

4) найдем максимальный средний квадрат алгебраических разностей:

$$К_{мах}=\frac{m^2\times(n^3-n)}{12}=\frac{4^2*(3^3-3)}{12}=32;$$

5) найдем коэффициент конкордации:

$К_{конк} = К/К_{мах}=24/32 = 0,75$ или $К_{конк}= 0,75*100\% = 75\%$.

Коэффициент конкордации изменяется в диапазоне $0<К_{конк}<1$, где 0 – полная несогласованность, 1 – полное единогласие экспертов. Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод, что при значении коэффициента конкордации равным 0,75, согласованность экспертов составляет 75%. Данное значение показателя свидетельствует о почти стопроцентном единогласии в выборе наиболее вероятного риска.

Таким образом, методом экспертных оценок было произведено ранжирование каждого риска по степени вероятности его наступления. Оценка осуществлялась четырьмя экспертами, коэффициент конкордации которых составил 0,75 (75%). По итогам ранжирования был выявлен наиболее вероятный

риск по мере реализации проекта, а именно - убытки по причине остановки производства вследствие непоставки сырья, либо выходом из строя оборудования. Для снижения вероятности наступления данного риска могут быть предложены следующие пути решения:

1) соблюдение стандартов производства, внедрение системы быстрой переналадки оборудования и проведение внутренних аудитов по контролю соблюдения технологий;

2) введение системы проверки надежности и стабильности поставщиков.

Таким образом, в данном разделе выпускной квалификационной работы был разработан проект по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс» на рынке г. Благовещенска. С экономической точки зрения все показатели эффективности данного проекта имеют благоприятные значения для его реализации, следовательно, проект целесообразно внедрять.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление проектом представляет собой методологию организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта, направленную на эффективное достижение его целей путем применения системы современных методов, техники и технологий управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству. В свою очередь, процесс разработки проекта организации сложный и трудоемкий процесс, требующий от руководителя и проектной команды знания технологии, методов и других не менее важных аспектов управления проектами.

Целью данной выпускной квалификационной работы являлась разработка проекта по внедрению нового вида продукции ООО «Лекс» для расширения целевого сегмента покупателей и удержанию имеющейся рыночной поизиции.

Таким образом, в первой главе бакалаврской работы были рассмотрены теоретические основы разработки проекта предприятия, было дано обоснование значимости разработки проекта в рамках ведения бизнеса в современных условиях. Также были представлены классификация проектов по различным классификационным признакам и этапы процесса разработки проекта предприятия. И в заключение были изучены основные особенности разработки проекта по выведению продукта на рынок.

Во второй главе было выявлено, что ООО «Лекс» является конкурентоспособной организацией, осуществляющей свою деятельность в отрасли мебельного производства уже более 11 лет. По итогам финансового анализа было выявлено, что все показатели находятся в пределах нормативных значений, что характеризует положительную эффективность деятельности организации. Благодаря комплексному SWOT-анализу были выявлены сильные и слабые стороны организации, а также угрозы и возможности со стороны внешнего окружения. Посредством PEST-анализа были выделены факторы внешней среды, оказывающие

большее влияние на деятельность организации. Также с помощью рейтинговой оценки конкурентоспособности организации был определен уровень конкурентоспособности ООО «Лекс» и предложены пути сохранения имеющейся рыночной позиции.

В третьей главе бакалаврской работы был разработан проект по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс» с целью расширения целевого сегмента и удержания имеющейся рыночной позиции. Обоснованием проекта являлось то, что ООО «Лекс» в процессе свой деятельности концентрируется на производстве только корпусной и встроенной мебели и во избежание потери клиентов, вследствие устаревания товара, было необходимо предложить решение данной проблемы посредством разработки данного проекта. С экономической точки зрения все показатели эффективности данного проекта имеют благоприятные значения для его реализации, следовательно, проект целесообразно внедрять. Реализация проекта планировалась на 2020-2022 год, рок окупаемости проекта составил 8 месяцев.

Таким образом бакалаврской работе были выполнены все поставленные задачи, а именно:

– изучены теоретические основы процесса разработки проекта предприятий, их классификация и этапы реализации, рассмотрены особенности проектов по выведению нового товара на рынок,

– проведен анализ внутренней и внешней среды организации «Лекс», а также анализ реализации существующих проектов на предприятии;

– разработан проект по внедрению в производство нового вида продукции ООО «Лекс» с целью расширения целевого сегмента покупателей и укрепления существующей рыночной позиции, выявлены потенциальные риски проекта, дана оценка вероятности их наступления и предложены пути их снижения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Абрютина, М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. - М.: Дело и сервис, 2016. - 138 с.

2 Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 269 с.

3 Анисимов, А.П. Экономика, планирование и анализ деятельности предприятий: Учеб. для техникумов. / А.П. Анисимов.- М.: Транспорт, 2017. - 265 с.

4 Ансофф, И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2016. - 409 с.

5 Балашов, А.И. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова и др. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 383 с.

6 Бараненко, С.П. Управление проектами: Учебно-методический комплекс С.П. Бараненко. - М.: АП Наука и образование, 2018. - 244 с.

7 Барнетт, Д., Уилстед У. Формулирование стратегии // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - №1 . 118-120 с.

8 Богачев, В.Ф., Кабаков В.С., Ходаток А.М. Стратегия малого предпринимательства. - СПб.: Корвус, 2019. - 112 с.

9 Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента. / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2017. - 110 с.

10 Боронина, Л. Н. Основы управления проектами : [учеб. пособие] / Л. Н. Боронина, В. Сенук ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 112 с.

11 Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ., под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: ЮНИТИ, 2017. - 215 с.

12 Верзух, Эрик Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Эрик Верзух. - М.: Вильямс, 2017. - 480 с.

13 Веснин, В. Р. Стратегическое управление: Учебник / В. Веснин. - М.: Проспект, 2018. - 328 с.

14 Виноградская, Н.А. Диагностика и оптимизация финансово-экономи-

ческого состояния предприятия: финансовый анализ: Практикум / Н.А. Виноградская. – М.: МИСиС, 2016. - 19 с.

15 Винокуров, В.А. Организация стратегического менеджмента на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2017. - 283 с.

16 Виханский, О.С., Наумов Л.И. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник для экономических специальностей вузов. - М.: Изд-во МГУ, 2019. - 416 с.

17 Воробьев, И.П. Экономика и управление организацией (предприятием): учебное пособие / под ред. И.П. Воробьев, Е.И. Сидорова, А.Т. Глаз. – Минск: Издатель Квилория В.Т., 2018. - 321 с.

18 Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление: Учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. - М.: Омега-Л, 2018. - 464 с.

19 Володин, С.В. Стратегическое управление проектами: На примере аэрокосмической отрасли / С.В. Володин. - М.: Ленанд, 2016. - 152 с.

20 Германский промышленный стандарт DIN – 69901

21 ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом

22 Голубков, Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. - М.: Дело, 2016. - 112 с.

23 Гусев, Ю.В. Стратегия развития предприятий. - СПб.: СПбУЭФ, 2018. – 170 с.

24 Гонтарева, И.В. Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гон тарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком, 2018. - 384 с.

25 Забелин П.В., Анискин Ю.П. Стратегический маркетинг как основа программы преодоления кризисной ситуации на фирме // Маркетинг. - 2017. - №6. С. 56-63.

26 Зуб, А.Т. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 422 с.

27 Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 422 с. — (Высшее обра-

зование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. с. 16 — URL: http://biblio-online.ru/bcode/450229/p.16 (дата обращения: 06.06.2020).

28 Илышева, Н.Н. Учет, анализ и стратегическое управление инновационной деятельностью / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов. - М.: Финансы и статистика, 2018. - 216 с.

29 Йордон, Э. Управление сложными Интернет-проектами / Э. Йордон. - М.: Лори, 2017. - 344 с.

30 Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами / Г. Керцнер. - М.: ДМК, 2018. - 320 с.

31 Коваленко, С.П. Управление проектами: Практическое пособие / С.П. Коваленко. - Мн.: Тетралит, 2016. - 192 с.

32 Купцов, М. Стратегический менеджмент / М. Купцов. – М.: РИОР, 2016. – 192 с.

33 Ларсон, Э.У.Управление проектами: Учебник / Э.У. Ларсон, К.Ф. Грей; Пер. с англ. В.В. Дедюхин. - М.: ДиС, 2017. - 784 с.

34 Лич, Л.Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Л. Лич. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 352 с.

35 Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 180 с.

36 Павлов, А.Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOR. Изложение методотологии и опыт применения / А.Н. Павлов. - М.: Бином. Лаборатория знаний, 2018. - 208 с.

37 Перевощиков, Ю.С. Управление проектами в машиностроении: Учеб - ное пособие / Ю.С. Перевощиков. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 233 с.

38 Петров, А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие. - СПб.: СПбУЭФ, 2016. - 185 с.

39 Полковников, А.В. Управление проектами. Полный курс MBA / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. - М.: Олимп-Бизнес, 2019. - 552 с.

40 Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и

практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 330 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00952-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. с. 20 — URL: http://biblio-online.ru/bcode/450564

41 Попов, Ю .И. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 208 с.

42 Расмуссон, Д. Гибкое управление IT-проектами: Руководство для настоящих самураев: Как мастера Agile делают выдающееся ПО / Д. Расмуссон. - СПб.: Питер, 2018. - 272 с.

43 Ройс, У. Управление проектами по созданию программного обеспечения/ У. Ройс. - М.: Лори, 2016. - 424 с.

44 Романова, М.В. Управление проектами: Учебное пособие / М. В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 256 с.

45 Сефер, М. Д. Особенности использования проектного менеджмента при реализации проектов по выводу нового продукта на рынок / М. Д. Сефер. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 10 (196). — С. 106-108. — URL: https://moluch.ru/archive/196/48683/ (дата обращения: 07.06.2020).

46 Сооляттэ, А. Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: Учебник / А.Ю. Сооляттэ. - М.: МФПУ Синергия, 2016. - 816 с.

47 Соснин, Э.А.Управление инновационными проектами: Учебное пособие / Э.А. Соснин. - Рн/Д: Феникс, 2017. - 202 с.

48 Тумин, В.М. Стратегическое управление организацией: Учебное пособие / В.М. Тумин, Г.Д. Антонов, О.П. Иванова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2017.-239 с.

49 Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 383 с.

50 Фласинский, М. Управление информационными проектами / М.

Фласинский. - М.: Горячая линия -Телеком, 2018. - 190 с.

51 Шапиро, В.Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазур. - М.: Омега-Л, 2018. - 960 с.

52 Этенко, В. П. Менеджмент в архитектуре. Практикум по управлению качеством архитектурного проекта / В.П. Этенко. - М.: ЛКИ, 2017. - 240 с.

53 Юданов, А.Ю. Конкуренция. Теория и практика. Учебное пособие/ А. Ю. Юданов. - М.: АКАЛИС, 2018. - 272 с.

54 Официальный сайт «Masterleks» [Электронный ресурс] офиц. сайт. – Режим доступа: https://masterleks.ru/

55 Официальный сайт «За честный бизнес» [Электронный ресурс] офиц. сайт. – Режим доступа: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1082801010522 2801137850_OOO-LEKS/balance

56 Официальный сайт «Сбис» [Электронный ресурс] офиц. сайт. – Режим доступа: https://sbis.ru/contragents/2801137850/280101001

57 Официальный сайт «Rusprofile» [Электронный ресурс] офиц. сайт. – Режим доступа: https://www.rusprofile.ru/id/252991

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах

ООО «Лекс» за 2014 г.

1050 7032

ИНН 2801137850

КПП 280101001 Стр. 1

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	0	0	
	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	
	Основные средства	1150	18425	11478	
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	
	Финансовые вложения	1170	0	0	
	Отложенные налоговые активы	1180	0	0	
	Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	
	Итого по разделу I	1100	18425	11478	
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	33	0	
	Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям	1220	0	0	
	Дебиторская задолженность	1230	381	12539	
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	66	4	
	Прочие оборотные активы	1260	0	0	
	Итого по разделу II	1200	480	12543	
	БАЛАНС	1600	18905	24020	

1050 7049

ИНН 2801137850

КПП 280101001 Стр. 2

ПАССИВ

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	
	Собственные акции, выкупленные у акционеров[2]	1320	(0)	(0)	( )
	Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	
	Резервный капитал	1360	0	0	
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	8594	1108	
	Итого по разделу III	1300	8604	1118	
	III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ[3]				
	Паевой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	10086	12776	
	Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	
	Оценочные обязательства	1430	0	0	
	Прочие обязательства	1450	0	0	
	Итого по разделу IV	1400	10086	12776	

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	0	8981	
	Кредиторская задолженность	1520	215	1146	
	Доходы будущих периодов	1530	0	0	
	Оценочные обязательства	1540	0	0	
	Прочие обязательства	1550	0	0	
	Итого по разделу V	1500	215	10127	
	БАЛАНС	1700	18905	24020	

1050 7100

ИНН 2801137850

КПП 280101001 Стр. 4

Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка[2]	2110	9142	0
	Себестоимость продаж	2120	(2674)	(0)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	6468	0
	Коммерческие расходы	2210	(0)	(0)
	Управленческие расходы	2220	(0)	(0)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	6468	0
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
	Проценты к получению	2320	0	0
	Проценты к уплате	2330	(2366)	(0)
	Прочие доходы	2340	3384	0
	Прочие расходы	2350	(0)	(0)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	7486	0
	Текущий налог на прибыль	2410	(0)	(0)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
	Прочее	2460	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	2400	7486	0
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
	Совокупный финансовый результат периода[3]	2500	7486	0
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах

ООО «Лекс» за 2015 г.

1050 7032

ИНН 2801137850

КПП 280101001 Стр. 1

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	0	0	0
	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
	Основные средства	1150	18443	18425	11478
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
	Финансовые вложения	1170	0	0	0
	Отложенные налоговые активы	1180	0	0	0
	Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0
	Итого по разделу I	1100	18443	18425	11478
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	2064	33	0
	Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям	1220	0	0	0
	Дебиторская задолженность	1230	2449	337	12539
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	0
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5	65	4
	Прочие оборотные активы	1260	0	0	0
	Итого по разделу II	1200	4518	435	12543
	БАЛАНС	1600	22961	18860	24020

1050 7049

ИНН 2801137850

КПП 280101001 Стр. 2

ПАССИВ

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров[2]	1320	(0)	(0)	(0)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0
	Резервный капитал	1360	0	0	0
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	10086	8543	1108
	Итого по разделу III	1300	10096	8553	1118
	III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ[3]				
	Паевой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	8637	10086	12776
	Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	0
	Оценочные обязательства	1430	0	0	0
	Прочие обязательства	1450	0	0	0
	Итого по разделу IV	1400	8637	10086	12776

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	1562	0	8981
	Кредиторская задолженность	1520	2666	221	1146
	Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
	Оценочные обязательства	1540	0	0	0
	Прочие обязательства	1550	0	0	0
	Итого по разделу V	1500	4228	221	10127
	БАЛАНС	1700	22961	18860	24020

1050 7100

ИНН 2801137850

КПП 280101001 Стр. 4

Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка[2]	2110	5137	6961
	Себестоимость продаж	2120	(1473)	(2674)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	3664	4287
	Коммерческие расходы	2210	(0)	(0)
	Управленческие расходы	2220	(0)	(0)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	3664	4287
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
	Проценты к получению	2320	0	0
	Проценты к уплате	2330	(1045)	(2366)
	Прочие доходы	2340	223	120
	Прочие расходы	2350	(1299)	(4829)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1543	-2788
	Текущий налог на прибыль	2410	(0)	(0)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
	Прочее	2460	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1543	-2788
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
	Совокупный финансовый результат периода[3]	2500	1543	-2788
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах

ООО «Лекс» за 2016 г.

1050 7032

ИНН 2801137850

КПП 280101001 Стр. 1

Форма по ОКУД 071000

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	0	0	0
	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
	Основные средства	1150	18443	18443	18425
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
	Финансовые вложения	1170	0	0	0
	Отложенные налоговые активы	1180	0	0	0
	Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0
	Итого по разделу I	1100	18443	18443	18425
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	1848	2064	33
	Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям	1220	0	0	0
	Дебиторская задолженность	1230	2334	2280	337
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	0
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5	5	65
	Прочие оборотные активы	1260	0	0	0
	Итого по разделу II	1200	4187	4349	435
	БАЛАНС	1600	22630	22792	18860

1050 7049

ИНН 2801137850

КПП 280101001 Стр. 2

ПАССИВ

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	0	0	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров[2]	1320	(0)	(0)	(0)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0
	Резервный капитал	1360	0	0	0
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	0	0	8543
	Итого по разделу III	1300	15419	10096	8553
	III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ[3]				
	Паевой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	4707	8637	10086
	Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	0
	Оценочные обязательства	1430	0	0	0
	Прочие обязательства	1450	0	0	0
	Итого по разделу IV	1400	4707	8637	10086

1050 7056

ИНН 2801137850

КПП 280101001 Стр. 3

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	0	1563	0
	Кредиторская задолженность	1520	2504	2500	221
	Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
	Оценочные обязательства	1540	0	0	0
	Прочие обязательства	1550	0	0	0
	Итого по разделу V	1500	2504	4063	221
	БАЛАНС	1700	22630	22795	18860

1050 7100

ИНН 2801137850

КПП 280101001 Стр. 4

Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка[2]	2110	4046	5137
	Себестоимость продаж	2120	(2927)	(1473)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1119	3664
	Коммерческие расходы	2210	(0)	(0)
	Управленческие расходы	2220	(0)	(0)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1119	3664
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
	Проценты к получению	2320	0	0
	Проценты к уплате	2330	(741)	(1045)
	Прочие доходы	2340	333	223
	Прочие расходы	2350	(143)	(1299)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	568	1543
	Текущий налог на прибыль	2410	(0)	(0)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
	Прочее	2460	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	2400	568	1543
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
	Совокупный финансовый результат периода[3]	2500	0	0
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах

ООО «Лекс» за 2017 г.

1050 7032

ИНН 2801137850

КПП 280101001 Стр. 1

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	0	0	0
	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
	Основные средства	1150	24493	18443	18443
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
	Финансовые вложения	1170	0	0	0
	Отложенные налоговые активы	1180	0	0	0
	Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0
	Итого по разделу I	1100	24493	18443	18443
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	3957	1848	2064
	Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям	1220	0	0	0
	Дебиторская задолженность	1230	0	2334	2280
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	0
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	852	5	5
	Прочие оборотные активы	1260	0	0	0
	Итого по разделу II	1200	4809	4187	4349
	БАЛАНС	1600	29302	22630	22792

1050 7049

ИНН 2801137850

КПП 280101001 Стр. 2

ПАССИВ

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	0	0	0
	Собственные акции, выкупленные у акционеров[2]	1320	(0)	(0)	(0)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0
	Резервный капитал	1360	0	0	0
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	0	0	0
	Итого по разделу III	1300	20693	15419	10096
	III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ[3]				
	Паевой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	6806	4707	8637
	Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	0
	Оценочные обязательства	1430	0	0	0
	Прочие обязательства	1450	0	0	0
	Итого по разделу IV	1400	6806	4707	8637

1050 7056

ИНН 2801137850

КПП 280101001 Стр. 3

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	0	0	1563
	Кредиторская задолженность	1520	1803	2504	2500
	Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
	Оценочные обязательства	1540	0	0	0
	Прочие обязательства	1550	0	0	0
	Итого по разделу V	1500	1803	2504	4063
	БАЛАНС	1700	29302	22630	22795

1050 7100

ИНН 2801137850

КПП 280101001 Стр. 4

Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка[2]	2110	10192	4046
	Себестоимость продаж	2120	(4636)	(2927)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	5556	1119
	Коммерческие расходы	2210	(0)	(0)
	Управленческие расходы	2220	(0)	(0)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	5556	1119
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
	Проценты к получению	2320	0	0
	Проценты к уплате	2330	(843)	(741)
	Прочие доходы	2340	0	333
	Прочие расходы	2350	(2083)	(143)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2630	568
	Текущий налог на прибыль	2410	(0)	(0)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
	Прочее	2460	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	2400	2630	568
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
	Совокупный финансовый результат периода[3]	2500	0	0
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах

ООО «Лекс» за 2018 г.

1050 7032

ИНН 2801137850

КПП 280101001 Стр. 1

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	0	0	0
	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
	Основные средства	1150	24837	24493	18443
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
	Финансовые вложения	1170	0	0	0
	Отложенные налоговые активы	1180	0	0	0
	Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0
	Итого по разделу I	1100	24837	24493	18443
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	9028	3957	1848
	Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям	1220	0	0	0
	Дебиторская задолженность	1230	7118	0	2334
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	0
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	214	852	5
	Прочие оборотные активы	1260	0	0	0
	Итого по разделу II	1200	16360	4809	4187
	БАЛАНС	1600	41197	29302	22630

1050 7049

ИНН 2801137850

КПП 280101001 Стр. 2

ПАССИВ

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	0	0	0
	Собственные акции, выкупленные у акционеров[2]	1320	(0)	(0)	(0)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0
	Резервный капитал	1360	0	0	0
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	0	0	0
	Итого по разделу III	1300	21970	20693	15419
	III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ[3]				
	Паевой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	10814	6806	4707
	Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	0
	Оценочные обязательства	1430	0	0	0
	Прочие обязательства	1450	0	0	0
	Итого по разделу IV	1400	10814	6806	4707

1050 7056

ИНН 2801137850

КПП 280101001 Стр. 3

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	0	0	0
	Кредиторская задолженность	1520	8412	1803	2504
	Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
	Оценочные обязательства	1540	0	0	0
	Прочие обязательства	1550	0	0	0
	Итого по разделу V	1500	8412	1803	2504
	БАЛАНС	1700	41197	29302	22630

1050 7100

ИНН 2801137850

КПП 280101001 Стр. 4

Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения[1]	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка[2]	2110	34412	10192
	Себестоимость продаж	2120	(33560)	(4636)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	852	5556
	Коммерческие расходы	2210	(0)	(0)
	Управленческие расходы	2220	(0)	(0)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	852	5556
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
	Проценты к получению	2320	0	0
	Проценты к уплате	2330	(513)	(843)
	Прочие доходы	2340	802	0
	Прочие расходы	2350	(317)	(2083)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	824	2630
	Текущий налог на прибыль	2410	(338)	(0)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
	Прочее	2460	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	2400	486	2630
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
	Совокупный финансовый результат периода[3]	2500	0	0
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах

ООО «Лекс» за 2019 г.

ИНН 2801137850
КПП 280101001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Пояснения[1]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*На 31 декабря 2019 года*	*На 31 декабря 2018 год*	*На 31 декабря 2017 года*
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
	АКТИВ				
	Материальные внеоборотные активы[2]	1150	23 779	24 837	24 493
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы[3]	1170	-	-	-
	Запасы	1210	19 854	9 028	3 957
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	442	214	852
	Финансовые и другие оборотные активы[4]	1230	2 954	7 118	-
	БАЛАНС	1600	47 029	41 197	29 302
	ПАССИВ				
	Капитал и резервы[5]	1300	27 735	21 970	20 693
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	10 521	10 814	6 806
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	8 773	8 413	1 803
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	47 029	41 197	29 302

[1] Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.
[2] Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.
[3] Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.
[4] Включая дебиторскую задолженность.
[5] Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

ИНН 2801137850
КПП 280101001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения[6]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*На 31 декабря 2019 года.*	*На 31 декабря 2018 года.*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
	Выручка[7]	2110	45 609	34 412
	Расходы по обычной деятельности[8]	2120	(39 301)	(33 560)
	Проценты по уплате	2330	(225)	(513)
	Прочие доходы	2340	897	802
	Прочие расходы	2350	(701)	(317)
	Налоги и прибыль (доходы)[9]	2410	(513)	(338)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	5 766	486

[6] Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.
[7] За минусом налога на прибыль.
[8] Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.
[9] Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: https://bo.nalog.ru

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
УСИЛЕННОЙ КВАЛИФИЦИРОВАННОЙ
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 774738760730025934982581679356760991 92
Владелец: МИ ФНС России по ЦОД
Действителен: с 19.12.2019 до 19.12.2020

Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Выписка по данным портала Zachestnyibiznes.ru

ЗАЧЕСТНЫЙБИЗНЕС

Всероссийская система данных о компаниях и бизнесе

Отчет сформирован на портале ЗАЧЕСТНЫЙБИЗНЕС.РФ
Дата формирования отчёта 05.06.2020

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ЛЕКС"
2801137850

Лента изменений:

01.01.2019

Источник: Сведения о среднесписочной численности работников организации

Среднесписочная численность работников: **8**

01.01.2018

Источник: Сведения о суммах доходов и расходов (ФНС)

Сумма доходов: **35 214 000,00 руб.**
Сумма расходов: **34 390 000,00 руб.**
Источник: Сведения о среднесписочной численности работников организации

Среднесписочная численность работников: **8**
Источник: Сведения об уплаченных суммах налогов и сборов

- страховые взносы на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством: **7.76 руб.**
- страховые и другие взносы на обязательное пенсионное страхование, зачисляемые в пенсионный фонд российской федерации: **166400.58 руб.**
- страховые взносы на обязательное медицинское страхование работающего населения, зачисляемые в бюджет федерального фонда обязательного медицинского страхования: **0.00 руб.**
- налог на добавленную стоимость: **0.00 руб.**
- земельный налог: **120230.00 руб.**
- налог на имущество организаций: **0.00 руб.**
- налог, взимаемый в связи с применением упрощенной системы налогообложения: **516027.00 руб.**
- транспортный налог: **0.00 руб.**
- неналоговые доходы, администрируемые налоговыми органами: **0.00 руб.**
- налог на прибыль: **0.00 руб.**

01.01.2017

Источник: Сведения о суммах доходов и расходов (ФНС)

Сумма доходов: **10 192 000,00 руб.**
Сумма расходов: **7 562 000,00 руб.**
Источник: Сведения о суммах недоимки и задолженности по пеням и штрафам (ФНС)

- **налог на доходы физических лиц**: 5,67 руб. (сумма пени: 5,67 руб., сумма штрафа: 0,00 руб., сумма недоимки по налогу: 0,00 руб.)
Источник: Сведения об уплаченных суммах налогов и сборов

- страховые взносы на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством: **0.00 руб.**
- страховые и другие взносы на обязательное пенсионное страхование, зачисляемые в пенсионный фонд российской федерации: **125241.44 руб.**
- неналоговые доходы, администрируемые налоговыми органами: **0.00 руб.**
- транспортный налог: **0.00 руб.**
- земельный налог: **92956.00 руб.**
- налог, взимаемый в связи с применением упрощенной системы налогообложения: **23807.00 руб.**

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Каталог производств мягкой мебели на заказ по индивидуальным размерам в г. Благовещенске

Название организации	Описание
1	2
Изготовление мебели на заказ «Матрас Матрасыч»	Работает в сегментах: Мягкая мебель, Матрасы, наматрасники. КОНТАКТЫ Фактический адрес: г. Благовещенск, Чайковского, 209а/3 Отдел розничных продаж: ☎ +7(4162)42-44-24 ☎ +7(4162)51-68-89
Изготовление мебели на заказ «Уют»	Работает в сегментах: Мягкая мебель, Кухонные гарнитуры, Гостиные и ТВ-тумбы, Спальни и кровати, Прихожие и гардеробы, Детские, мебель для детей, Шкафы, шкафы-купе и шкафы-буфеты, Матрасы, наматрасники, Офисная мебель, кабинеты. КОНТАКТЫ Фактический адрес: г. Благовещенск, ул. Мухина, 110а, Мебельная ярмарка Отдел розничных продаж: ☎ +7(4162)212-715 ☎ +7–924–341–53–70
Изготовление мебели на заказ «Диваномания»	Работает в сегментах: Мягкая мебель. КОНТАКТЫ Фактический адрес: г. Благовещенск, ул. Мухина, 110а, ТЦ "Мебельная ярмарка" Отдел розничных продаж: ☎ +7-924-582-45-00
Изготовление мебели на заказ «Albero family»	Работает в сегментах: Мягкая мебель, Кухонные гарнитуры, Гостиные и ТВ-тумбы, Прихожие и гардеробы, Детские, мебель для детей, Шкафы, шкафы-купе и шкафы-буфеты, Офисная мебель, кабинеты. КОНТАКТЫ Фактический адрес: г. Благовещенск, ул.Текстильная, 49а/1
Изготовление мебели на заказ «Гранд»	Работает в сегментах: Мягкая мебель, Столы, стулья, кухонные уголки, Детские, мебель для детей. КОНТАКТЫ Фактический адрес: г. Благовещенск, Мухина, 110а Мебельный центр Отдел розничных продаж: ☎ +7(4162)37-78-27
Изготовление мебели на заказ «Мебель Шик»	Работает в сегментах: Мягкая мебель, Кухонные гарнитуры, Детские, мебель для детей, Офисная мебель, кабинеты.

	КОНТАКТЫ Фактический адрес: г. Благовещенск, ул. Текстильная, 48 Руководитель: ☎ +7 914 538 72 53 Отдел розничных продаж: ☎ +7-914-557-34-18
Изготовление мебели на заказ «ИП Белякова И. А.»	Работает в сегментах: Мягкая мебель. КОНТАКТЫ Фактический адрес: г. Благовещенск, ул. Мухина, 110а Мебельная ярмарка Отдел розничных продаж: ☎ +7-909-816-27-77
Изготовление мебели на заказ «ARTHOUSE»	Работает в сегментах: Мягкая мебель, Кухонные гарнитуры, Гостиные и ТВ-тумбы, Спальни и кровати, Столы, стулья, кухонные уголки, Детские, мебель для детей. КОНТАКТЫ Фактический адрес: г. Благовещенск, пер. Ромненский, д 14 Отдел розничных продаж: ☎ +7(4162)77-17-73 ☎ +7(4162)77-17-72
Изготовление мебели на заказ «ОбивщикЪ»	Работает в сегментах: Мягкая мебель, Мебель из дерева. КОНТАКТЫ Фактический адрес: г. Благовещенск, ул. Забурхановская, 98 Отдел розничных продаж: ☎ +7-914-567-67-53
Изготовление мебели на заказ «Версаль»	Работает в сегментах: Мягкая мебель, Кухонные гарнитуры, Прихожие и гардеробы, Шкафы, шкафы-купе и шкафы-буфеты. КОНТАКТЫ
	Фактический адрес: г. Благовещенск, ул. Ленина, 8
Изготовление мебели на заказ «Magnate»	Работает в сегментах: Мягкая мебель, Столы, стулья, кухонные уголки, Детские, мебель для детей. КОНТАКТЫ Фактический адрес: г. Благовещенск, ул. Мухина, 110а, ТЦ "Мебельная ярмарка" Отдел розничных продаж: ☎ +7-962-284-01-33
Изготовление мебели на заказ «АРТ»	Работает в сегментах: Мягкая мебель, Кухонные гарнитуры, Гостиные и ТВ-тумбы, Спальни и кровати, Столы, стулья, кухон-

	ные уголки, Прихожие и гардеробы, Детские, мебель для детей, Шкафы, шкафы-купе и шкафы-буфеты, Офисная мебель, кабинеты. КОНТАКТЫ Фактический адрес: г. Благовещенск, Благовещенск, с. Чигири, ул. Рабочая, 29а Отдел розничных продаж: ☎ +7-924-841-02-99 ☎ +7-924-841-02-99 +7(4162)21-02-99
Изготовление мебели на заказ «Русь»	Работает в сегментах: Мягкая мебель, Кухонные гарнитуры, Гостиные и ТВ-тумбы, Спальни и кровати, Столы, стулья, кухонные уголки, Прихожие и гардеробы, Детские, мебель для детей, Офисная мебель, кабинеты. КОНТАКТЫ Фактический адрес: г. Благовещенск, ул. Мухина, 110а Мебель Сити Отдел розничных продаж: ☎ +7(4162)56-32-43 ☎ +7-914-556-32-43
Изготовление мебели на заказ «Париж»	Работает в сегментах: Мягкая мебель, Кухонные гарнитуры, Гостиные и ТВ-тумбы, Прихожие и гардеробы, Детские, мебель для детей, Шкафы, шкафы-купе и шкафы-буфеты. КОНТАКТЫ Фактический адрес: г. Благовещенск, ул. Мухина, 110 Отдел розничных продаж: ☎ +7-924-444-90-70
Изготовление мебели на заказ «Чи-Ли»	Работает в сегментах: Мягкая мебель, Матрасы, наматрасники. КОНТАКТЫ Фактический адрес: г. Благовещенск, Театральная, 310 Отдел розничных продаж: ☎ +7(4162)21-12-55 ☎ +7-914-040-74-82
Изготовление мебели на заказ «Мастерская мебели»	Работает в сегментах: Мягкая мебель, Кухонные гарнитуры, Гостиные и ТВ-тумбы, Прихожие и гардеробы, Детские, мебель для детей, Шкафы, шкафы-купе и шкафы-буфеты. КОНТАКТЫ Отдел розничных продаж: ☎ +7-929-477-72-22

	☎ +7-999-681-09-60
Изготовление мебели на заказ «Роза ветров»	Работает в сегментах: Мягкая мебель, Кухонные гарнитуры, Гостиные и ТВ-тумбы, Спальни и кровати, Прихожие и гардеробы, Детские, мебель для детей, Шкафы, шкафы-купе и шкафы-буфеты. КОНТАКТЫ Фактический адрес: г. Благовещенск, Мухина, 110а Мебельная ярмарка Отдел розничных продаж: ☎ +7-924-674-11-07 ☎ +7-924-674-91-05
Изготовление мебели на заказ «Регион-Амур»	Работает в сегментах: Мягкая мебель, Кухонные гарнитуры, Прихожие и гардеробы, Детские, мебель для детей, Шкафы, шкафы-купе и шкафы-буфеты. КОНТАКТЫ Фактический адрес: г. Благовещенск, ул. Мухина, 110а Руководитель: ☎+7 4162 56 09 26
Изготовление мебели на заказ «ТВОЙ МЕБЕЛЬНЫЙ»	Работает в сегментах: Мягкая мебель, Кухонные гарнитуры, Гостиные и ТВ-тумбы, Столы, стулья, кухонные уголки, Прихожие и гардеробы, Детские, мебель для детей. КОНТАКТЫ Фактический адрес: г. Благовещенск, ул.Мухина д.109 эт.3 Отдел розничных продаж: ☎ +7(4162)56-88-41

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Бюджет движения денежных средств проекта

	Показатели	Порядок расчета	1 год													2 год				3 год
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
73	ПРИТОК																			
74	1. Источники финансирования	Источники финансирования	3073883	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	815520	815520	815520	815520	3593301
75	2. Общие поступления	Прогноз продаж	0	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	1221052	1221052	1221052	1221052	5172967
76	3. Итого приток	∑стр.1+стр.2	3073883	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	2036572	2036572	2036572	2036572	8766268
77	ОТТОК																			
78	4. Инвестиции в проект	Общая потребность в инвестициях	3073883	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
79	5. Функционально-административные издержки	Смета затрат	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		815520	815520	815520	815520	3593301
80	6. Возврат кредита	График погашения кредита		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
81	7. Финансовые издержки	Смета затрат		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
82	8.Платежи в бюджет (налоги)	Платежи в бюджет	0	0	0	0	54414,1	0	0	54414,1	0	0	54414,1	0	54414,1	59219,2	59219,2	59219,2	59219,2	230507
83	9. Итого отток	∑(стр.4 по стр.8)	3073883	0	0	0	54414,1	0	0	54414,1	0	0	54414,1	0	54414,1	874739	874739	874739	874739	3823809
84	10. Превышение/дефицит денежных средств	стр.3-стр.9	0	362761	362761	362761	308347	362761	362761	308347	362761	362761	308347	362761	308347	1161833	1161833	1161833	1161833	4942459
85	11. Кумулятивный денежный поток		0	362761	725521	1088282	1396628	1759389	2122150	2430496	2793257	3156018	3464364	3827125	4135471	5297304	6459138	7620971	8782804	1,4E+07

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Расчет эффективности проекта

	Показатели	Порядок расчета	1 год													2 год				3 год
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
93	ПРИТОК																			
94	1. Общие поступления	Прогноз продаж	0	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	1221052	1221052	1221052	1221052	5172967
95	2. Ликвидационная стоимость																			
96	3. Итого приток	∑стр.1+стр.2	0	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	362761	1221052	1221052	1221052	1221052	5172967
97	ОТТОК																			
98	4. Инвестиции в проект	Общая потребность	3073883	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
99	5. Функционально-административные издержки	Смета затрат	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	815520	815520	815520	815520	3593301
100	6. Финансовые издержки	Смета затрат	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
101	7.Платежи в бюджет (налоги)	Платежи в бюджет	0	0	0	0	54414,1	0	0	54414,1	0	0	54414,1	0	54414,1	59219,2	59219,2	59219,2	59219,2	230507
102	8. Итого отток	∑(стр.4 по стр.8)	3073883	0	0	0	54414,1	0	0	54414,1	0	0	54414,1	0	54414,1	874739	874739	874739	874739	3823809
103	9 Чистый денежный поток	стр.3-стр.8	-3E+06	362761	362761	362761	308347	362761	362761	308347	362761	362761	308347	362761	308347	346313	346313	346313	346313	1349158
104	10. Кумулятивный чистый денежный поток		-3E+06	-3E+06	-2E+06	-2E+06	-2E+06	-1E+06	-951733	-643386	-280626	82134,9	390481	753242	1061589	1407902	1754215	2100528	2446841	3795999
105	11. Ставка (норма) дисконта, доли	0,1525	0,1525	0,1525	0,1525	0,1525	0,1525	0,1525	0,1525	0,1525	0,1525	0,1525	0,1525	0,1525	0,1525	0,1525	0,1525	0,1525	0,1525	0,1525
106	12. Коэффициент дисконтирования	1/(1+стр.11)^t	1	0,98824	0,97662	0,96514	0,95379	0,94258	0,93149	0,92054	0,90972	0,89902	0,88845	0,878	0,86768	0,96514	0,93149	0,89902	0,86768	0,86768
107	13. Дисконтированный	стр.9*стр.12	-3E+06	358495	354280	350114	294098	341929	337909	283845	330009	326129	273950	318505	267546	334240	322588	311342	300489	1170636
108	14.Кумулятивный дисконтированый денежный поток		-3E+06	-3E+06	-2E+06	-2E+06	-2E+06	-1E+06	-1E+06	-753211	-423202	-97073	176877	495382	762928	1097168	1419756	1731098	2031587	3202223