

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
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 организа-  
ции

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В.Васильева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка проекта развития ООО «Платежка»

Исполнитель студент группы 972-об (подпись, дата)	_____	Я.Р. Целищева
Руководитель доцент, канд. техн. наук (подпись, дата)	_____	Л.В. Рыбакова
Нормоконтроль инженер (подпись, дата)	_____	Н.А. Шейко

Благовещенск 2023

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ А.В. Васильева

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

### **ЗАДАНИЕ**

К бакалаврской работе студента Я.Р. Целищевой

1. Тема бакалаврской работы: Разработка проекта развития ООО «Платежка»  
(утверждена приказом от 05.04.2023 г. № 811-уч)
  2. Срок сдачи студентом законченной работы: 14.06.2023 г.
  3. Исходные данные к бакалаврской работе: Учебная литература, периодические издания, интернет-ресурсы, публикации в учебной научной литературе, данные органов государственного регулирования, а также локальные документы ООО «Платежка» за 2020 – 2022 гг.
  4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов): Теоретико-методологические основы разработки проектов, анализ деятельности ООО «Платежка», разработка проекта развития бизнеса ООО «Платежка».
  5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): 26 таблиц, 22 рисунков, 8 приложений.
  6. Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов): Рыбакова Лина Васильевна
  7. Дата выдачи задания: 19.04.2023 г.
- Руководитель бакалаврской работы:

Рыбакова Лина Васильевна,  
доцент, канд.тех.наук

(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (19.04.2023 г.):

(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 98 с., 26 таблиц, 22 рисунка, 50 источников, 8 приложений

ПРОЕКТ РАЗВИТИЯ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ТЕМП РОСТА, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, РИСКИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА.

Актуальность данной темы объясняется тем, что от правильно разработанного и реализованного проекта зависит успех организации ООО «Платежка». Организация сможет повысить темп роста выручки и прибыли.

Целью данной выпускной квалификационной работы является формирование конкурентных преимуществ, выходом на современный уровень информационных технологий в менеджменте ООО «Платежка».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- изучены современные подходы к организации и выполнению проектов развития;
- обоснована необходимость разработки проекта развития ООО «Платежка»;
- разработан проект развития ООО «Платежка»;
- проведена оценка экономической эффективности проекта развития ООО «Платежка».

Предметом исследования является проблема снижения темпа роста выручки в ООО «Платежка».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретико-методологические основы разработки проектов	8
1.1 Основы проектного менеджмента	8
1.2 Современные подходы к организации и выполнению проектов развития	14
1.3 Методология разработки проектов, оценки рисков и эффективности проектного решения	19
2 Анализ деятельности ООО «Платежка»	27
2.1 Анализ внутренней среды ООО «Платежка»	27
2.2 Анализ внешней среды ООО «Платежка»	34
2.3 Обоснование необходимости разработки проекта развития ООО «Платежка»	42
3 Разработка проекта развития бизнеса ООО «Платежка»	47
3.1 Разработка альтернативных вариантов и выбор оптимального проектного решения по развитию ООО «Платежка»	47
3.2 Разработка проекта по развитию бизнеса ООО «Платежка»	56
3.3 Потенциальные риски проекта и меры по предотвращению их отрицательного воздействия на проект	72
3.4 Оценка экономической эффективности проекта по развитию ООО «Платежка»	76
Заключение	87
Библиографический список	91
Приложение А - Финансовая (бухгалтерская) отчетность ООО «Платежка» за 2020 – 2022 гг.	99
Приложение Б - Отчет о финансовых результатах ООО «Платежка» за 2020 – 2022 гг.	102
Приложение В - Производственная программа сервиса по прокату электровелосипедов	105

Приложение Г - Прогноз продаж услуг сервиса по прокату электровелосипе - дов	106
Приложение Д - Смета затрат сервиса по прокату электровелосипедов	107
Приложение Е - Бюджет прибылей/убытков сервиса по прокату электровелоси- педов	109
Приложение Ж - Бюджет движения денежных средств сервиса по прокату элек- тровелосипедов	110
Приложение З - Анализ эффективности проекта сервиса по прокату электрове- лосипедов	112

## ВВЕДЕНИЕ

Важность данной выпускной квалификационной работы основана на том, что для любого предприятия, независимо от его масштаба и размера, необходимо создать возможности развития, формировать конкурентные преимущества.

Развитие является важным аспектом любой организации или предприятия, так как позволяет ей сохранять конкурентоспособность на рынке и увеличивать прибыль. Проект развития позволяет создать условия для развития бизнеса, в первую очередь финансовые возможности. Это особенно важно в условиях быстро меняющейся экономической ситуации и растущей конкуренции на рынке.

Под развитием понимается разнообразие и непрерывное возобновление форм деятельности, соответствующих сдвигам в технологиях, ценностных ориентациях, стереотипах организационного поведения членов общества и экономических субъектов, и связано с какими-либо изменениями, происходящими в самом обществе или в его отношениях с внешним миром.

Проект развития является необходимым инструментом для обеспечения успешного развития организации и достижения поставленных целей.

В данной ВКР представлена разработка проекта развития ООО «Платежка», основным видом деятельности которой является предоставление услуг в сервисе по прокату электровелосипедов. Одним из самых популярных видов транспорта, особенно в больших городах является электровелосипед.

Целью данной работы является разработка проекта развития ООО "Платежка", который будет способствовать улучшению эффективности работы компании и увеличению ее прибыли.

Кроме того, данная работа имеет практическую значимость, поскольку может быть использована руководством компании для принятия стратегических решений и повышения конкурентоспособности ООО "Платежка".

Предмет исследования – повышение темпа роста выручки ООО «Платежка».

Объект исследования – ООО «Платежка».

Временной период исследования – 2020-2022 гг.

Информационную базу исследования составили публикации в учебной научной литературе, данные органов государственного регулирования, личный опыт и наблюдение автора, а также данные ООО «Платежка».

Настоящая работа предусматривает проведение анализа и формализацию развития предприятия, идентификацию инициативы развития в качестве проектов, создание системы управления проектом развития предприятия, анализ его эффективности и анализ результатов его практической оценки.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ

## 1.1 Основы проектного менеджмента.

Разработка проекта развития является одной из ключевых задач, стоящих перед любой организацией. Она позволяет определить цели и задачи, а также разработать стратегию достижения этих целей. В данной главе мы рассмотрим основные шаги и этапы, которые необходимо выполнить при разработке проекта развития, а также дадим рекомендации по выбору методик и инструментов для анализа и планирования развития организации. Разработка проекта развития требует детального изучения многих аспектов деятельности организации, начиная от анализа внутренней и внешней среды, заканчивая планированием необходимых ресурсов и оценкой рисков. При разработке проекта развития необходимо учитывать множество факторов, и руководство организации должно быть готово к тому, что планирование и реализация проекта могут занять длительное время. Начнем работу над проектом развития с изучения рекомендаций, представленных в данной главе, и тщательного анализа ситуации в организации, чтобы выбрать оптимальную стратегию и план действий, которые помогут достичь поставленных целей.

Проектный менеджмент — это совокупность методов, инструментов и технологий управления проектными работами в рамках определенных организационных целей. [4]

Основными элементами проектного менеджмента являются:

1. Определение целей и задач проекта — определяются его цели, задачи и требования, а также желаемый результат.
2. Планирование проекта — разработка плана работ, включая распределение ресурсов, определение сроков выполнения задач, анализ рисков и тд.
3. Организация работ — назначение ответственных за выполнение задач и установление процедур управления проектом.



4. Управление рисками — выявление и прогнозирование возможных рисков, а также разработка плана действий в случае их наступления.

5. Управление бюджетом и ресурсами — контроль бюджета, управление затратами и распределение ресурсов в проекте.

6. Контроль и оценка выполнения работ — контроль за выполнением задач, их результатом и прогрессом, а также анализируется соответствие плановому выполнению работ.

7. Завершение проекта — подведение итогов выполненной работы, оценка результатов и создание отчета об их выполнении.

Важными качествами профессионального проектного менеджера являются умение планировать, организовывать и контролировать работу команды, эффективно использовать ресурсы, быть готовым к принятию риска и принимать нестандартные решения.

Проект - это временное предприятие, созданное для достижения конкретного целевого результата. Он представляет собой планируемый и управляемый набор действий, направленных на достижение определенных целей, решение конкретных задач, удовлетворение потребностей заказчика. [6]

Проект, как правило, имеет четко обозначенный срок выполнения, определенный бюджет, ограниченный круг задач и ресурсов. Также проект обладает определенной организационной структурой, включающей в себя руководство, команду исполнителей и подрядчиков.

Важными атрибутами любого проекта являются:

- Цели и задачи, которые необходимо достигнуть;
- Ресурсы, которые необходимо использовать для достижения указанных целей, включая бюджет, материальные и человеческие ресурсы;
- График выполнения проекта, включающий в себя сроки начала и завершения работ по каждому этапу проекта;
- Риски, которые могут возникнуть в ходе выполнения проекта и способы их устранения или минимизации.

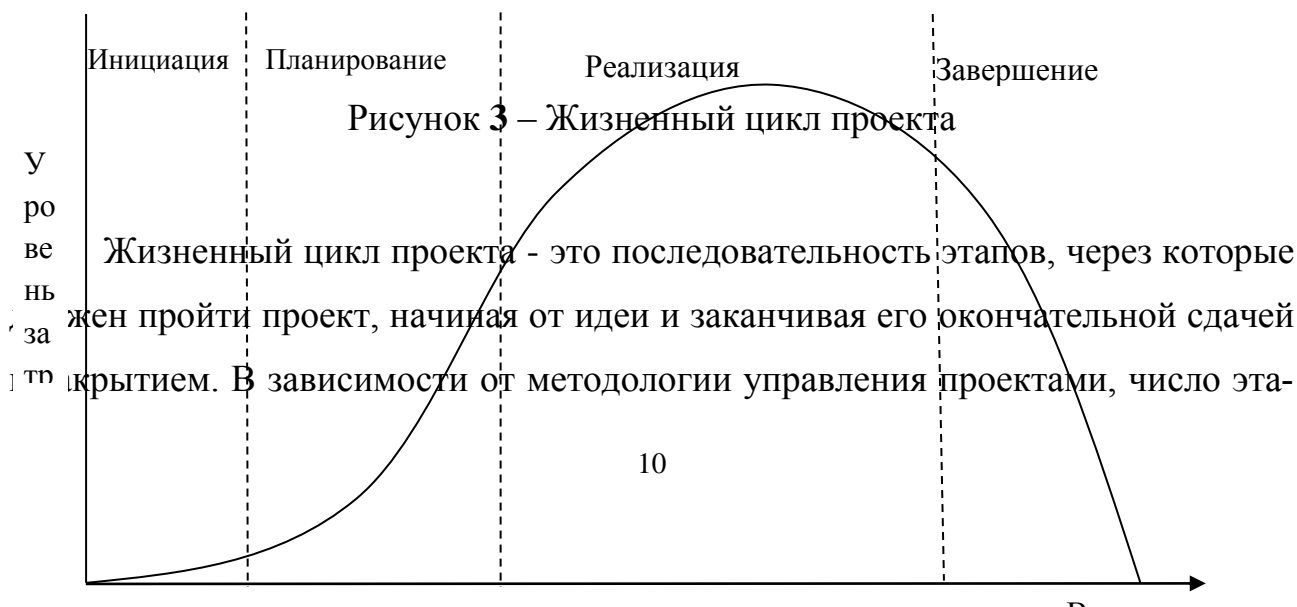
Проекты могут быть реализованы в различных сферах деятельности, включая строительство, информационные технологии, маркетинг, производство и многие другие.

С позиции системной концепции проект можно рассмотреть как переход социально-технической системы из исходного в конечное состояние, подчиняющийся ряду ограничений и механизмов (рисунок 1).



ни и что существуют предсказуемые изменения в уровне усилий и внимания, уделяемых жизни проекта. [8]

Жизненный цикл проекта последовательно проходит через четыре стадии: инициация, планирование, реализация, завершение (рисунок 3).



пов и их названия могут отличаться, однако обычно жизненный цикл проекта включает в себя следующие этапы:

1. Инициация проекта. На этом этапе осуществляется определение потребностей и требований заказчика, формулирование целей и задач проекта, определение сроков выполнения и ресурсов, необходимых для его реализации.

2. Планирование проекта. Этот этап представляет собой разработку плана проекта, включая определение активностей, привлечение ресурсов, определение бюджета, графика выполнения работ. Именно на этом этапе устанавливаются критерии успешности проекта и механизмы контроля выполнения его этапов.

3. Реализация проекта. Этот этап представляет собой выполнение работ по плану проекта на основе ранее определенных задач, графиков и бюджетов. Один из наиболее жизненно важных этапов проекта, который включает в себя координацию работ заказчика и исполнителей, работу с рисками и настройку управления изменениями.

4. Завершение проекта. Сдача проекта и его закрытие. На этом этапе осуществляется оценка результатов проекта и его полученные результаты передаются клиенту. Одним из ключевых элементов этого этапа является тщательный анализ производительности проекта для использования полученного опыта в будущих проектах.

Некоторые концепции традиционного функционально-ориентированного управления могут терять свою эффективность при использовании в проектах. Методы и системы планирования и управления ресурсами, используемые в функциональных отделах, обычно неэффективны в применении к проектам.

Переходя к понятию “развитие”, определим его как необратимое, направленное, закономерное изменение материальных и идеальных объектов.

Проект развития - это комплекс мероприятий, направленных на достижение конкретных целей развития организации, отрасли или региона.[49] Он может включать в себя различные виды деятельности: от создания новых продук-

тов и услуг до модернизации производственных процессов, усовершенствования систем управления и маркетинга, подготовки кадров и т.д.

Разработка проекта развития включает в себя следующие шаги:

1. Проведение анализа текущего состояния проекта. На этом этапе необходимо оценить текущую ситуацию в проекте, выявить сильные и слабые стороны, а также проблемы, которые могут возникнуть в будущем.

2. Установление целей и задач проекта. На этом этапе необходимо определить, что вы хотите достичь в результате работы над проектом, а также установить конкретные задачи, которые вам нужно выполнить для достижения этих целей.

3. Разработка плана действий. На этом этапе необходимо разработать план, который будет определять, как вы собираетесь достигнуть поставленных целей. В плане должны быть указаны сроки, бюджет, ресурсы и этапы работ.

4. Реализация плана действий. На этом этапе вы начинаете работать над проектом в соответствии с разработанным планом. Выполняйте задачи в срок, контролируйте бюджет и используйте ресурсы эффективно.

5. Мониторинг и контроль. На этом этапе вы должны контролировать процесс работы над проектом и отслеживать выполнение поставленных задач. Вы должны регулярно проверять, соответствует ли проект плану и внести соответствующие коррективы, если это необходимо.

6. Анализ и оптимизация проекта. На этом этапе вы должны оценить результаты вашей работы над проектом и проанализировать, что можно улучшить в будущем. На основе этой информации вы можете оптимизировать проект, чтобы достигнуть еще больших результатов в будущем.

В процессе при разработки проекта развития необходимо учитывать изменения внешней среды и регулярно адаптировать проект к новым условиям. Также важно не забывать о мотивации команды, поддерживать позитивный рабочий климат и мониторить эффективность работы каждого участника. Непрерывное развитие и оптимизация проекта помогут достичь поставленные цели и не потерять конкурентные преимущества.

## **1.2 Современные подходы к организации и выполнению проектов развития.**

Существует несколько подходов к управлению проектами, наиболее часто используются функциональный, динамический и содержательный подходы. Функциональный подход рассматривает основные функциональные виды управленческой деятельности: анализ, планирование, организация, контроль, регулирование.

Проект начинается с анализа, затем проводится анализ всех его элементов: график, риски, финансы, персонал, качество результатов и т.д.

Важнейшей функцией деятельности по управлению проектами является планирование. Отправной точкой для планирования проекта являются стратегические решения, изложенные в видении проекта:

- Основные цели;
- Основной график и максимальная стоимость реализации;
- Возможности участников;
- Меры по снижению рисков. [48]

Финансовый план проекта представляет собой сводку расходов по проекту и график их распределения. План субподряда определяет общую стратегию заказчика, генерального подрядчика, субподрядчиков и поставщиков, которая увязывает производственные цели этих организаций.

Функциональный план проекта определяет структуру функциональных пакетов работ, график и особенности их выполнения и состоит из следующих стандартных документов: основного графика проекта; графиков отдельных (краткосрочных) работ.

На стадии проектирования составной элемент методологии – календарное планирование. Типы календарного планирования работ:

1. Простое календарное планирование. Это наиболее простой подход к планированию проекта, при котором каждая задача имеет фиксированную дату

начала и завершения. Этот метод не учитывает доступность ресурсов и может привести к конфликтам при назначении задач.

2. Ресурсоориентированное календарное планирование. Этот метод учитывает доступность и потребности ресурсов, таких как сотрудники, оборудование и материалы. Задачи назначаются на основе доступности и потребности ресурсов, а не только на основе календарной даты, что позволяет управлять ресурсами более эффективно.

3. Производственно-ориентированное календарное планирование. Этот метод учитывает временные ограничения и связи между задачами, а также обеспечивает оптимальное использование ресурсов. С помощью этого метода можно определить оптимальную последовательность задач, чтобы сократить время выполнения проекта и минимизировать потребность в ресурсах.

4. Системно-динамическое календарное планирование. Данный метод основан на динамической модели, которая учитывает влияние различных факторов на выполнение задач и достижение целей проекта. Этот подход предполагает регулярное обновление плана проекта в зависимости от изменяющихся условий и технологических факторов.

Выбор метода календарного планирования зависит от конкретного проекта, его целей и задач, наличия ресурсов и временных ограничений, а также от опыта и предпочтений команды проекта.

Графики Ганта - это инструмент для визуализации плана проекта, который позволяет представить прогресс выполнения задач в виде временной диаграммы. Он получил свое название в честь Генри Ганта, инженера-механика, который разработал этот метод в начале XX века. [42]

Графики, построенные на методе критического пути (МКП), имеют ряд преимуществ:

1. Определение критического пути. При использовании МКП можно точно вычислить дату завершения проекта, определить критический путь, на котором любое задержание приведет к задержке всего проекта.

2. Обоснование проекта. МКП помогает оценить количество необходимых ресурсов, определить потенциальные конфликты между задачами, сократить время выполнения проекта за счет оптимизации процесса. Это способствует снижению рисков и улучшению качества проекта.

3. Управление ресурсами. МКП помогает установить длительность задач, необходимых для завершения проекта в определенный срок. Это позволяет управлять ресурсами и оптимизировать их использование.

4. Зрительное представление проекта. Графическое представление МКП позволяет наглядно отображать зависимости между задачами, состояние каждой задачи и прогресс выполнения проекта. Это облегчает понимание проекта всем членам команды, включая руководство, а также помогает легче общаться с заказчиками и внутренними заинтересованными сторонами.

5. Интеграция с другими методами управления проектами. МКП может использоваться в сочетании с другими методами управления, такими как Agile, PRINCE2 и другие, что позволяет максимально эффективно управлять проектами.

В развитых странах уже несколько лет разрабатываются и тестируются программные пакеты для автоматизации процесса планирования проектов. Такие пакеты используются для разработки систем планирования, контроля и корректировки расписаний. Примером такой системы планирования является система, основанная на программном пакете ARTEMIS. [24]

Наиболее важной областью планирования является оценка стоимости проекта. При планировании стоимости проекта используются четыре типа оценок, которые постепенно уточняют стоимость проекта в зависимости от стадии готовности работ по проекту. Эти типы оценок включают:

1. Грубая оценка (RoughOrderofMagnitude, ROM): это первичная оценка стоимости проекта, которая составляется на основе опыта, знаний и экспертных оценок. ROM используется на ранней стадии проекта, когда еще не было проведено подробное изучение проекта и его требований.

2. Предварительная оценка (PreliminaryEstimate): это оценка стоимости проекта, которая проводится на основе первоначального изучения требований проекта. Она уточняет ROM и составляется после уточнения требований и определения общего объема работ.

3. Оценка контроля проекта (ControlEstimate): это оценка стоимости, которая проводится на стадии выполнения проекта и позволяет контролировать бюджет и затраты на проект. Она учитывает стоимость ресурсов, времени и технических рисков.

4. Оценка точности (DefinitiveEstimate): это окончательная оценка стоимости, которая составляется после завершения проекта. Она основана на реальных затратах проекта и может использоваться в качестве базы для будущих проектов.

Все оценки основываются на статистической информации по разным проектам.

В.А. Заренков, российский специалист в области управления проектами и программами, выделяет следующие современные акценты, которые необходимо расставлять в проектном управлении:

1. Agile и гибкие методологии. Эти методологии позволяют управлять проектами более гибко и быстро, реагировать на изменения требований заказчика и быстро переделывать проекты. Управление рисками, управление качеством и управление коммуникациями являются важными компонентами гибких методологий.

2. Использование инструментов техники деловых игр и тренингов. Эти инструменты помогают развивать навыки команды и вовлекать ее в процесс работы над проектом. Техника деловых игр и тренингов помогают решать проблемы, развивать творческие навыки и строить эффективное коммуникативное взаимодействие между участниками команды.

3. Управление знаниями в проектах. Это означает, что в проектном управлении необходимо активно использовать знания, полученные на предыдущих проектах, и сохранять их для последующего использования. Реализация



этого требует создания баз знаний, документирования проектных процессов и обмена опытом между участниками команды.

4. Использование информационных технологий. Информационные технологии позволяют ускорить процесс управления проектами, сократить риски и улучшить коммуникацию в команде. Средства управления проектами, включая программное обеспечение, облачные сервисы и другие современные технологии, позволяют повысить эффективность работы и сократить время выполнения проектов.

5. Управление изменениями. Это значит, что в процессе управления проектом необходимо активно реагировать на изменения требований, ситуации и внешние факторы, которые могут повлиять на проект. Необходимо разрабатывать и применять планы контроля и управления изменениями, чтобы убедиться, что изменения не негативно сказываются на бюджете и сроках проекта.

Сейчас существует несколько современных подходов к организации и выполнению проектов развития, которые помогают повышать эффективность выполнения проектов. Некоторые из них:

1. Agile-методологии - это гибкие методологии управления проектами, которые позволяют быстро реагировать на изменения внешней среды, быстро адаптироваться и доводить проект до полезного результата за короткие промежутки времени. Они основаны на инкрементной модели разработки, которая позволяет по мере готовности выходить на рынок с минимальными ресурсными затратами.

2. Каскадные методологии - это традиционные методологии управления проектами, которые основаны на жестком контроле и следовании заранее определенным планам.

3. Интегрированные методологии - это методы, которые комбинируют в себе принципы agile и каскадных методологий, чтобы получить максимальную эффективность в управлении проектами.

4. Managing Successful Programs (MSP) - это методология управления программами, которая используется для управления связанными проектами и

группой инициатив, направленных на достижение стратегических целей организации.

Для успешной реализации проектов развития важно выбрать правильный подход в зависимости от конкретной ситуации и целей проекта, а также постоянно адаптировать его в соответствии с изменением структуры рынка и потребностей потребителей. Также важно учитывать использование современных инструментов, таких как цифровые технологии, аналитические системы и Интернет вещей, которые могут значительно ускорить процесс выполнения проекта и повысить его эффективность.

### **1.3 Методология разработки проектов, оценки рисков и эффективности проектного решения**

Методология разработки проектов развития позволяет структурировать этот процесс и обеспечить его успешное завершение. Она включает в себя анализ текущей ситуации, определение стратегии и плана действий, реализацию проекта и оценку результатов.

Применение методологии проектов развития помогает организациям более эффективно использовать свои ресурсы, увеличить доходы и улучшить качество услуг или продукции. Она также позволяет снизить риски при реализации проектов, повысить уровень управления и повысить уровень удовлетворенности пользователей.

Таким образом, методология проектов развития является важным инструментом для достижения поставленных целей и реализации стратегии развития организации.

Методология разработки проектов развития включает в себя:

1. Анализ ситуации. В этом этапе проводится анализ текущей ситуации, выявляются сильные и слабые стороны организации, анализируются конкуренты, анализируется рынок.

2. Выработка стратегии. На основе анализа ситуации разрабатывается стратегия развития, которая включает в себя определение целей, задач и показателей, а также выбор приоритетных направлений развития.

3. Разработка плана. Составляется подробный план действий с указанием конкретных мероприятий, сроков и ответственных лиц.

4. Реализация проекта. Этот этап включает в себя выполнение задач, описанных в плане, обеспечение необходимых ресурсов и контроль за выполнением задач.

5. Оценка результатов. В конце проекта проводится оценка результатов, соответствия достигнутых показателей заданным целям, выявление причин успешности или неуспешности реализации проекта.

6. Корректировка стратегии. На основе полученных результатов проводится корректировка стратегии развития для достижения лучших результатов в будущем.

Эта методология может использоваться в любой области, где требуется развитие и улучшение процессов или решения сложных задач для повышения эффективности работы организации.

Представляется целесообразным выделить следующие основные подходы к качественной экспертизе проектных рисков:

1. Классификация рисков. Определение категорий рисков и их подтипов для более подробной систематизации их характеристик. Классификация рисков может осуществляться по различным принципам: по вероятности события, по последствиям, по типу воздействия на проект и т.д.

2. Анализ вероятности и последствий. Необходимо оценить вероятность наступления каждого конкретного риска, а также его возможные последствия для проекта. Это поможет понять, насколько существенными могут быть его последствия и сколько ресурсов необходимо выделить для его предотвращения.

3. Использование экспертизы. Задействование опытных и квалифицированных специалистов в определении и оценке рисков, которые могут возникнуть при реализации проекта. Это может быть экспертиза отдельных аспектов проекта или полноценный аудит проекта под руководством специалистов, имеющих многолетний опыт в этой области.

4. Создание резерва и запаса. Определение мер по предотвращению и облегчению негативных последствий рисков. Это может быть, например, выделение определенной суммы денежных средств или реверсивной запасной страховки на случай непредвиденных обстоятельств.

5. Оценка рисков на раннем этапе. Оценка и предотвращение возможных рисков должны проходить на начальных этапах разработки проекта. Это позволит идентифицировать наиболее значимые риски и принимать меры, чтобы они не повлияли на проект в будущем.

6. Разработка плана управления рисками. Планирование мер по управлению рисками с учетом того, что потенциальных ситуаций удастся избежать. План может содержать описание шагов, которые необходимо предпринять при возникновении конкретных рисков.

Все указанные подходы могут использоваться в комбинации для более эффективного и качественного управления рисками при реализации проекта.

Количественное исследование проектных рисков является продолжением качественного исследования и предполагает использование математических методов для количественной оценки вероятности возникновения и воздействия рисков на проект. Оно позволяет более точно оценить степень угрозы, масштаб возможных потерь и вероятность успеха проекта.

Количественное исследование проектных рисков включает следующие этапы:

1. Идентификацию рисков. На этом этапе необходимо определить список возможных рисков, которые могут возникнуть в процессе реализации проекта.

2. Оценку вероятности и масштаба потерь. На этом этапе проводится количественная оценка вероятности возникновения риска и масштаба возможных потерь в результате его реализации.

3. Разработку стратегии управления рисками. На этом этапе необходимо определить стратегию управления рисками на проекте, которая должна учитывать оценки вероятности возникновения рисков и масштаба потерь.

4. Оценку эффективности стратегии управления рисками. На этом этапе проводится оценка эффективности выбранной стратегии управления рисками, определение ее стоимости и оценка ожидаемой полезности.

Количественное исследование проектных рисков важно для минимизации потерь, эффективного использования ресурсов и снижения рисков на проекте. Оно позволяет предотвратить возможные проблемы и риски и обеспечить успешное завершение проекта.

К основным методам количественной оценки риска относят Анализ исторических данных, метод экспертных оценок, метод статистического моделирования, методы симуляции, методы классификации рисков. [17]

Метод анализа чувствительности является одним из основных методов количественного анализа рисков. Он заключается в анализе того, как изменение определенных входных параметров в модели или процессе может повлиять на результаты и вероятность возникновения рисков.

Такой анализ позволяет определить наиболее критические параметры и оценить их влияние на общий результат. Также метод анализа чувствительности позволяет определить наиболее эффективные меры по снижению рисков при изменении конкретных параметров. Этот метод часто применяется в финансовых моделях, проектных и инвестиционных анализах, а также в других областях, где необходимо оценить риски и принять меры по их снижению.

Неопределенность условий реализации инвестиционного проекта при анализе чувствительности может учитываться путем корректировки параметров проекта и применяемых в расчетах экономических нормативов, замены их значений на ожидаемые. Для этого:

- сроки производства работ увеличиваются на среднюю величину возможных задержек;
- учитывается среднее увеличение стоимости инвестиционного проекта, обусловленное ошибками проектной организации и пересмотром проектных решений;

- учитывается запаздывание платежей, неритмичность поставок материалов, остановка оборудования, допускаемые персоналом нарушения технологии, уплачиваемые и получаемые штрафы и иные санкции за нарушение договорных обязательств.

Метод статистических испытаний, также известный как метод Монте-Карло, является одним из методов количественного анализа рисков. Этот метод основан на использовании случайных чисел для моделирования различных условий и рассмотрения их влияния на результаты.

Суть метода Монте-Карло заключается в создании модели, которая учитывает все возможные входные данные и прогнозирует возможные выходные данные. Затем создаются случайные числа, которые представляют все возможные значения входных данных, и эти значения используются для определения выходных данных в каждом случае.

Метод сценариев основан на проведении анализа рисков путем описания возможных сценариев развития событий и оценки вероятностей их возникновения. Этот метод используется для выявления проблемных ситуаций, которые могут возникнуть в результате определенных внешних факторов, и для разработки стратегий принятия решений для решения этих проблем.

Метод последовательной формализации задач и проблемных ситуаций с неопределенностью основан на попеременном использовании методов формализованного представления систем и методов, направленных на активизацию использования интуиции и опыта экспертов. [16]

Для типов неопределенности эти методы включают следующие этапы:

- Описание всего множества возможных условий реализации проекта в виде соответствующих сценариев или моделей, учитывающих системные ограничения на значения основных технических, экономических и т.д. параметров проекта;

- Преобразование исходной информации о факторах неопределенности в информацию о вероятностях конкретных условий реализации и соответствующих показателей эффективности или интервалов их изменения;

- Определение эффективности проекта в целом с учетом неопределенности условий его реализации.

Сценарный анализ может определить влияние на экономические, финансовые и другие показатели различных сценариев, что позволяет проанализировать возможные последствия при различных условиях и принять меры для управления рисками.

При построении моделей необходимо активно заниматься сбором и формализацией экспертных оценок, особенно в отношении производственных и технологических рисков. Экспертные оценки могут помочь определить важные факторы и параметры, которые могут влиять на исследуемую систему, а также помочь оценить их влияние и взаимосвязи.

Сбор экспертных оценок может проводиться как при помощи квалифицированных экспертов в определенной области, так и использованием метода дельберации группы экспертов. Эксперты могут предоставить ценную информацию о том, какие переменные могут быть важными в модели, как они могут быть измерены и как они могут влиять на исследуемую систему.

Построение нескольких сценариев является хорошей практикой при сценарном анализе. При этом целесообразно построить как минимум три сценария: оптимистический, базовый и пессимистический. Каждый из них должен отражать различные условия и предположения, которые могут повлиять на исследуемую ситуацию или проект.

Методология оценки эффективности разработки проекта развития может включать в себя следующие этапы:

1. Определение целей проекта развития. Необходимо определить цели проекта, на основе которых можно будет оценить его эффективность.

2. Оценка текущего состояния и прогнозируемых изменений. Необходимо провести анализ текущего состояния проекта, а также прогнозируемых изменений, которые произойдут в результате его развития. Это может включать анализ рынка, конкурентов, социальной и экономической среды, а также возможных изменений законодательства и других внешних факторов.

3. Определение потребностей в ресурсах. Необходимо определить потребности в необходимых ресурсах (финансовых, человеческих, технических и т.д.), которые потребуются для разработки и внедрения проекта.

4. Оценка затрат и доходов. После определения ресурсов необходимо оценить затраты на разработку и реализацию проекта, а также оценить предполагаемую доходность проекта в долгосрочной перспективе.

5. Оценка рисков. Необходимо определить возможные риски и их влияние на реализацию проекта. Оценка рисков позволит своевременно принимать меры по снижению рисков, что, в свою очередь, повысит эффективность проекта.

6. Сравнение затрат и доходов. Необходимо сравнить затраты на разработку и реализацию проекта с получаемой доходностью и принять решение о том, возможно ли организовать проект в условиях приемлемого риска и достижения целей.

7. Оценка эффективности проекта. После внедрения проекта необходимо провести оценку его эффективности, сопоставив величину полученного дохода с изначально заданными целями проекта.

Как правило, методология оценки эффективности разработки проекта развития может включать в себя как количественные, так и качественные методы оценки, в зависимости от сложности проекта и решаемых задач.

В главе "Теоретико-методологические основы разработки проектов развития" рассмотрены основные теории и методы, которые лежат в основе разработки проектов развития. Они помогают определить цели и задачи развития, составить план действий для их достижения и обеспечить контроль за выполнением проекта.

В первой главе рассмотрены тенденции современной практики проектного менеджмента. Стоит подчеркнуть важность использования современных технологий, таких как Agile, Lean, DesignThinking и других, для максимально эффективного решения задач проектов развития. [24]



В разделе представлены различные методы и инструменты, такие как SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ конкурентов, матрица Риск-Возможностей и другие, которые помогают при проведении анализа положения компании и проекта.

Стоит понимать важность составления плана проекта, определения целей, механизмов контроля, расчета рисков и идентификации значимых участников проекта. Методы, такие как диаграммы Ганта, WBS, критический путь и прочие, приводятся как средства эффективного управления проектом.

Важны методы формирования плана проекта, анализа потенциальных рисков и оценки эффективности проектных решений.

Таким образом, в разделе "Теоретико-методологические основы разработки проектов развития" описаны основные подходы и методы, которые необходимо учитывать при разработке проектов развития. Эти основы помогут разработать проект, который будет эффективно достигать поставленных целей и задач и обеспечивать развитие организации в целом.

## 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ПЛАТЕЖКА»

### 2.1 Анализ внутренней среды ООО «Платежка»

Общество с ограниченной ответственностью «Платежка» зарегистрировано в качестве юридического лица 30.05.2014 г. межрайонной ИНФС России № 1 по Амурской области по следующему адресу: 675011, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Красноармейская, 122.

Согласно учредительным документам ООО «Платежка», основным видом деятельности, связанной с использованием вычислительной техники и информационных технологий. Выявлены основные причины, которые негативно влияют на деятельность организации. (ОКВЭД 62.09). Помимо указанного вида деятельности, в Уставе организации определены следующие дополнительные виды деятельности:

- ОКВЭД 43.21 – производство электромонтажных работ;
- ОКВЭД 43.29 – производство прочих строительно-монтажных работ
- ОКВЭД 47.42 – торговля розничная телекоммуникационным оборудованием, включая розничную торговлю мобильными телефонами, в специализированных магазинах;
- ОКВЭД 61.10.9 – деятельность в области связи на базе проводных технологий прочая;
- ОКВЭД 62.01 – разработка компьютерного программного обеспечения;
- ОКВЭД 63.11 – деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность.

Следует отметить, что в современных условиях, ООО «Платежка» реализует деятельность исключительно в рамках основного ОКВЭД.

Деятельность ООО «Платежка» регламентируется следующими нормативно-правовыми актами:

- Гражданский кодекс РФ (глава 4 «Общество с ограниченной ответственностью»);
- Федеральный закон от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»;
- Федеральный закон от 28.12.2009 г. № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 07.02.1992 г. № 2300–1 «О защите прав потребителей»;
- Федеральный закон от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции».

Миссия ООО «Платежка»: предоставление качественных услуг по прокату товаров для отдыха и спортивных товаров, направленных на обеспечение нужд населения.

Основные показатели деятельности ООО «Платежка» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Платежка» за 2020–2022 гг.

Показатели	Фактическое значение показателей, тыс. руб.			Абсолютный прирост, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднегодовая стоимость имущества	2921,5	4183,5	4815,2	1262	632,7	143,20	15,12
Стоимость оборотных активов	4356	4011	4250	-345	239,0	92,08	6,0
в том числе:							
- запасы	1892	1040	1290	-852	250,0	54,97	5,2
- дебиторская задолженность	2338	2873	3152	535	252,0	122,88	9,0
- денежные средства	126	98	109	-28	11,0	77,78	11,2

## Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Собственный капитал	2251	1027	1039	-1224	12,0	45,62	
в том числе:							
- уставный капитал	10	10	10	-	x	x	x
- нераспределенная прибыль	2241	1017	1569	-1224	552,0	45,38	4,46
Заемный капитал	2105	2984	3205	879	221,0	141,76	4,75
в том числе:							
- долгосрочные обязательства	878	2298	2400	1420	111,0	261,73	4,83
- краткосрочные обязательства	1227	686	895	-541	209,0	55,91	8,15
Выручка	27156	33521	33920	6365	399	123,44	101,19
Чистая прибыль	532	1387	778	855	-609	260,71	56,09

Особенностью формирования имущества ООО "Платежка" является отсутствие в его составе основных средств, поэтому его активы представлены исключительно оборотными активами, которые показывают значительное увеличение в 2020-2021 годах (на 345 тыс. рублей, т.е. на 7,92%), в то же время значение данного показателя в 2021-2022 годах несколько снизилось (на 92,08, т.е. на 6,0%).

Указанная динамика оборотных активов ООО "Платежка" в основном обусловлена ростом суммы дебиторской задолженности организации в анализируемом периоде, о чем свидетельствует рост объема денежных средств, выведенных из хозяйственного оборота, а также снижением эффективности деятельности организации, связанной с взысканием дебиторской задолженности со своих дебиторов. При этом выявлен незначительный рост запасов организации в 2020-2021 годах, что обусловлено увеличением масштабов закупочной деятельности организации, а значительное превышение темпа роста запасов над темпом роста выручки в этом периоде связано со снижением эффективности использования запасов и снижением эффективности закупочной деятельности ООО "Платежка". Противоположная тенденция наблюдается в 2021–

2022 гг.: темп роста выручки от продаж с 2022 по 2021 гг. ниже темпа роста выручки с 2021 по 2020 гг. на 22,25%.

Положительным моментом является то, что ожидается значительное увеличение собственного капитала ООО "Платежка" в 2022 году по сравнению с 2021 годом, что обусловлено увеличением нераспределенной прибыли организации в 117,95 раз за этот период. И наоборот, в 2021 году ожидается снижение собственного капитала по сравнению с 2020 годом. При этом снижение разницы между собственным и внешним капиталом следует рассматривать как положительную тенденцию, что позволяет сделать вывод о росте финансовой устойчивости ООО "Платежка" и снижении зависимости от внешних кредиторов.

Анализ также показывает значительный рост выручки от продаж в 2021 году по сравнению с 2020 годом и снижение себестоимости продаж в указанном периоде, что позволяет сделать вывод о росте результатов основной деятельности организации. В то же время в 2021 году темп роста выручки от продаж превышает темп роста себестоимости продаж, что приводит к снижению валовой прибыли в 2022 году.

Таким образом, динамика показателей, участвующих в формировании прибыли ООО "Платежка", положительно повлияла на финансовые результаты деятельности организации. Так, в анализируемом периоде наблюдается увеличение прибыли от продаж в 2022 г., при этом наибольшее значение показателя зафиксировано в 2021 г. Аналогичная тенденция проявляется и в отношении прибыли до налогообложения и чистой прибыли.

Организационная структура управления персоналом в ООО «Платежка» построена таким образом, чтобы полностью соответствовать наиболее полному достижению целей и задач системы управления персоналом. В ООО «Платежка» действует линейно-функциональная структура управления (рисунок 4).

Организационная структура ООО «Платежка» является четырехступенчатой.

Тип организационной структуры ООО «Платежка» закреплен внутренними организационными документами организации.

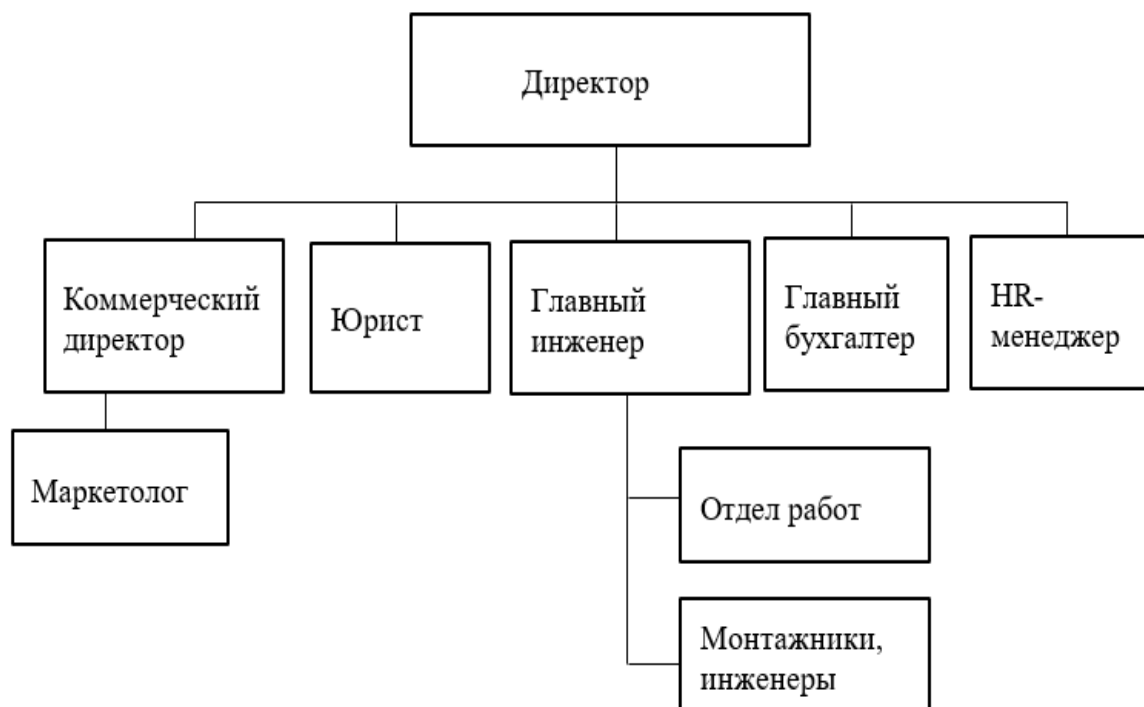


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Платежка»

Важной особенностью линейной организационной структуры управления является то, что у каждого сотрудника (подчиненного) есть один и только один непосредственный начальник (менеджер, супервайзер, босс).

В результате рабочие распоряжения и отчеты передаются между сотрудником и руководителем по одному каналу (обратите внимание, что здесь мы имеем в виду коммуникацию с руководством; каналы коммуникации между подчиненным и руководителем могут быть самыми разными: устные распоряжения, электронная почта, письменные распоряжения и т.д.).) Таким образом, каждый руководитель выполняет несколько управленческих функций по отношению к своему подчиненному: анализирует ситуацию, принимает необходимые решения, планирует и организует работу, проверяет ход выполнения работы, вносит коррективы в план работы и выполняет план работы.

Ранее было указано, что компания ООО «Платежка» занимается прокатом и арендой товаров для отдыха и спорта. Для оценки динамики продаж ООО

"Платежка" на 2020-2022 годы в таблице 2 представлена необходимая информация.

Таблица 2 - Динамика показателей основной деятельности ООО «Платежка» за 2020–2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютный прирост, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.
Выручка, тыс.руб, всего	27156	33521	33920	6365	399	123,4	101,2
в том числе:							
- оборудование для охраны дома, тыс. руб.	7214	8842	9029	1628	187	122,6	102,1
- прокат электро-самокатов, тыс. руб.	12562	16398	17617	3836	1219	130,5	107,4
- товары для спортивного отдыха, тыс. руб.	2348	4712	5247	2364	535	200,7	111,4
- прочие товары, тыс. руб.	5032	3569	2027	-1463	-1542	70,9	56,8

В анализируемом периоде произошло увеличение продаж в ООО "Платежи" на 6764 тыс. руб. или 24,91% в относительном выражении, что связано с ростом потребительского спроса на аренду и прокат товаров, предлагаемых организацией.

Наиболее значительный рост продаж в абсолютном выражении был зафиксирован в прокате электровелосипедов (увеличение на 5055 тыс. рублей, или на 40,24%). Следует также отметить, что относительно высокий рост был зафиксирован в продаже услуг проката спортивных товаров (на 2899 тыс. рублей, то есть в 2,23 раза. Напротив, продажи от аренды прочих товаров показывают снижение на 3 005 тыс. рублей. 3,7 тыс. рублей, т.е. на 59,72%, что связано со снижением потребительского спроса на данную группу товаров.

Следует отметить, что относительный рост продаж в 2022-2021 годах значительно снижается на 22,2% по сравнению с относительным ростом продаж в 2021-2020 годах.

В целях анализа услуг по прокату электросамокатов была построена матрица БКГ (таблица 3).

Таблица 3 – Матрица БКГ ООО «Платежка»

Вид услуги	Объем продаж	Цена, руб	Выручка, тыс.руб		Доля в сбыте		Темп роста доли 2021 к 2020,%
			2020	2021	2020	2021	
Оборудование для охраны дома, (комплекс, шт)	4515	2000	8842	9029	0,26	0,27	1,01
Прокат электросамокатов, час	48936,11	360	16398	17617	0,49	0,52	1,06
Товары для спортивного отдыха, час	10494,00	500	4712	5247	0,14	0,15	1,10
Прочие услуги	3378	600	3569	2027	0,11	0,06	0,56
Итого	-	-	33521	33920	1,00	1,00	-

По таблице 3 видно, что продажа оборудования для охраны дома находится в «звездах», прокат товаров для спортивного отдыха относится к «трудным детям», а прокат электросамокатов относится к «звездам», который может перерасти в «дойных коров» при правильном развитии, прочие услуги находятся в «собаках».

На основе представленных сведений построена матрица БКГ, рисунок 5.

На рисунке 5 показано, что другие услуги имеют низкую долю доходов. Спортивные товары для активного отдыха имеют высокие темпы роста, но низкую долю продаж, что означает, что этот вид услуг необходимо развивать, вкладывая в него средства, но пока этот вид услуг не приносит должной отдачи.



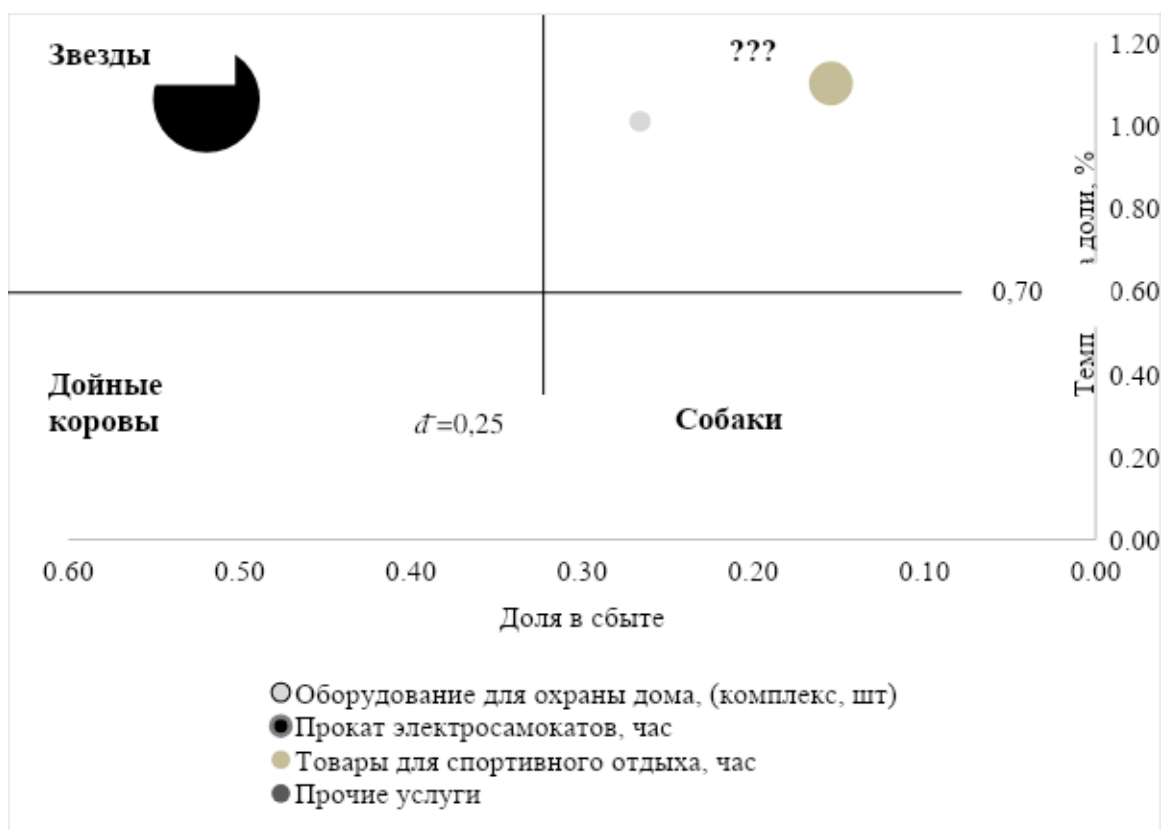


Рисунок 5 – Матрица БКГ

Поддержка должна быть направлена, в частности, на прокат электроскутеров и продажу оборудования для охраны дома, которые обеспечивают основной объем продаж. Дальнейшие денежные вложения могут повысить уровень доходов.

## 2.2 Анализ внешней среды ООО «Платежка»

Анализ макросреды проведен с помощью PEST-анализа. PEST-анализ представлен в таблице 4.

PEST-анализ - это один из маркетинговых инструментов, который используется для изучения внешних факторов, влияющих на компанию, и выявления самых больших угроз.

Таблица 4 – PEST-анализ ООО «Платежка»

Политические факторы (P)	Экономические факторы (E)

Политические факторы (Р)	Экономические факторы (Е)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- введение зарубежных санкций усложнило ввоз в Россию деталей и запчастей к электросамокатам;</li> <li>- отказ от работы иностранных программистов;</li> <li>- частичная мобилизация военнообязанного населения привела к увеличению миграции из страны, а, следовательно, к снижению спроса на электросамокаты;</li> <li>- введение правил дорожного движения, ограничивающих движение электросамокатов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изменение логистики поставок запчастей повлияло на их удорожание;</li> <li>- снижение уровня жизни населения способствует снижению прибыли ООО «Платежка»;</li> <li>- удорожание сопутствующего обслуживания электросамокатов;</li> <li>- снижение курса юаня влияет на повышение стоимости электросамокатов;</li> <li>- усиление конкуренции на рынке;</li> <li>- последствия экономической нестабильности и финансово-экономического кризиса снижают покупательную способность населения и уменьшают спрос на услуги проката электросамокатов;</li> <li>- недостаточное финансирование строительства дорог и, как следствие, малое количество комфортных велосипедных полос увеличивает скорость износа электросамокатов и их деталей.</li> </ul>
Социальные факторы (S)	Технологические факторы (Т)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение численности населения с низкими доходами;</li> <li>- увеличение стоимости покупки электросамокатов ориентирует население на использование сервиса по прокату электросамокатов;</li> <li>- удорожание проезда в общественном транспорте привело к увеличению числа пользователей в прокате;</li> <li>- развитие программы лояльности приведет к увеличению количества прокатов;</li> <li>- тенденция изменения образа жизни населения страны.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- современный уровень менеджмента предполагает активное внедрение информационных технологий;</li> <li>- появление в городе нового вида услуг, в частности проката электросамокатов;</li> <li>- широкое распространение технологий ведет к совершенствованию проката электросамокатов;</li> <li>- развитие компьютерных технологий ведет к разработке более доступного и понятного приложения для проката электросамокатов;</li> <li>- расширение зоны разрешенного проката;</li> <li>- развитие сети интернет повышает возможность к привлечению большего количества пользователей проката электросамокатов.</li> </ul>

Позитивное влияние на ООО «Платежка» в большей степени оказывают технологические факторы, а именно: активное внедрение информационных технологий, появление нового вида услуг в г. Благовещенск; широкое распространение технологий; развитие компьютерных технологий; расширение зоны разрешенного проката; развитие сети Интернет.

Негативное влияние на ООО «Платежка» в большей степени оказывают экономические факторы, а именно: изменение логистики поставок запасных частей; снижение уровня жизни населения; удорожание сопутствующего обслу-

живания электросамокатов; снижение курса юаня; усиление конкуренции на рынке; экономическая нестабильность в стране; недостаточное количество дорожек для велосипедов и электросамокатов.

Выдержки из исследования основных параметров рынка: в 2022 году объемом российского рынка электросамокатов составил 98,5 тыс. единиц. Объем спроса и предложения на российском рынке электросамокатов в 2022 году составил 39,45 тыс. единиц. На рынке электросамокатов в 2022 году объем импорта значительно превысил объем отечественного производства.

Наибольший объем импорта электросамокатов в 2022 году был направлен в Центральный федеральный округ.

Лидером по импорту электросамокатов в Россию в 2022 году стал Китай. Объем поставок составил 11,25 млн. штук.

Ведущим зарубежным поставщиком электросамокатов на российский рынок стала компания NINEBOT (HAINAN) TRADE CO., LTD. с долей 11,2% от всех поставок в натуральном выражении.

Центральный ФО был крупнейшим регионом по объему экспорта электросамокатов в 2022 году с долей 3,9%.

Крупнейший российский регион по экспорту электроскутеров - Москва - в 2022 году экспортировал продукции на сумму 325,0 долларов США/шт.

Основными конкурентами будут являться такие сервисы по прокату электросамокатов как:

- 1) Электрические транспортные средства «GiroDrive» - г. Благовещенск, Горького 136;
- 2) Сервис по прокату велосипедов и электросамокатов в городском парке - г. Благовещенск, Ленина 144а;
- 3) Сервис по прокату электросамокатов «RedLight» - г. Благовещенск.

Проведем анализ конкурентов (таблица 5).

Оценим конкурентов по степени важности следующих показателей:

- 1) Цена;
- 2) Качество проката;

- 3) Количество тарифов;
- 4) Местонахождение паркинга проката;
- 5) Уровень информационных технологий;
- 6) Рекламная активность;
- 7) Потенциал и планы развития.

Оценивать конкурентов будем по 5 балльной системе, где 5 – наивысшая оценка, 1 – худшая оценка.

Таблица 5 – Анализ конкурентов ООО «Платежка»

Показатель	Ri	$\alpha$	«S-Kat Sharing»		Городской парк		«RedLight»	
			$\beta_i$	$\beta_i * \alpha$	$\beta_i$	$\beta_i * \alpha$	$\beta_i$	$\beta_i * \alpha$
Цена	2	0,214	3	0,642	4	0,856	4	0,856
Качество проката	3	0,179	4	0,716	4	0,716	5	0,895
Количество тарифов	5	0,107	2	0,214	2	0,214	4	0,428
Местонахождение паркинга проката	4	0,143	2	0,286	3	0,429	5	0,715
Уровень информационных технологий	1	0,25	3	0,75	2	0,5	4	1
Рекламная активность	7	0,036	1	0,036	1	0,036	5	0,18
Потенциал и планы развития	6	0,071	3	0,213	2	0,142	3	0,213
<b>ИТОГО</b>	-	1	18	2,857	19	2,893	30	4,287

Наиболее важным конкурентом для «S-KatSharing» является сервис по прокату электросамокатов «RedLight». У данного сервиса по прокату больше всего аккредитованных точек парковки для электросамокатов. Необходимо улучшать качество услуг, тарифов предоставляемой услуги, завоевать большую долю рынка.

Основным конкурентом ООО «Платежка» в сервисе по прокату электросамокатов S-KatSharing является ИП Занин А.А. – кикшерингRedLight. КикшерингRedLight предоставляет услуги кикшеринга в городах: Петропавловск-Камчатский, Владивосток, Уссурийск, Находка, Комсомольск-на-Амуре, Хабаровск, Улан-Удэ, Ярославль, Ульяновск.

Уровень цен и основные игроки на рынке по прокату электросамокатов в городе Благовещенске представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Уровень цен на прокат электросамокатов и основные игроки на рынке

Компания	Тариф	Цены	
Кикшеринг Red Light	Минутный: старт 50 рублей. Поездка 7 руб/мин Часовой: Поездка 350 руб./час	Минута от 7 рублей	32.2% (18)
Кикшеринг S-KatSharing	Минутный: 8 рублей, минимальная поездка 20 минут. Часовой: Поездка 350 руб./час	Старт от 0 руб. Минута от 8 рублей	26.3% (8)

Представленные в таблице 6 данные позволяют сделать вывод, что кикшеринг Red Light имеет рейтинг выше, чем кикшеринг S-KatSharing на 5.9%. Старт в S-KatSharing бесплатный в отличие от Red Light. При анализе внешней среды важно понимать какую долю рынка занимает каждая организация. Распределение долей рынка в 2022 году каждой организации в городе Благовещенск представлено на рисунке 6.

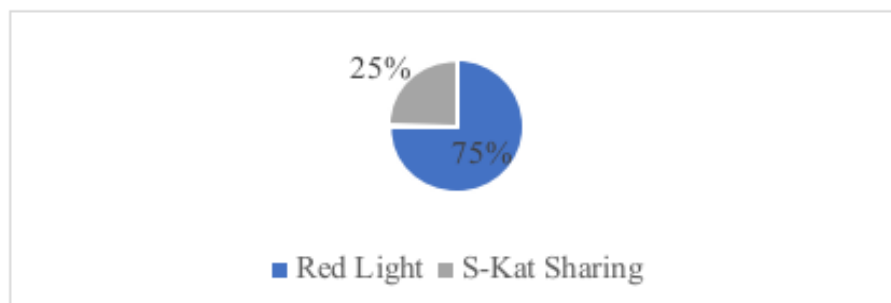


Рисунок 6 – Доли рынка сервиса по прокату электросамокатов

Доля рынка конкурирующей компании Red Light на рынке прокатов электросамокатов в 3 раза больше, чем доля рынка S-KatSharing.

Микроокружение ООО «Платежка» было рассмотрено с помощью анализа конкурентных сил, действующих на организацию, который осуществляется согласно модели пяти сил конкуренции, предложенной М.Е. Портером. Модель 5 сил Портера представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ модели 5 сил Портера ООО «Платежка»

Фактор	Влияние фактора
1	2
<p>1. Конкуренция среди действующих в отрасли фирм</p>	<p>1) Количество конкурентов – 2. Среди них следующие организации: - Кикшеринг RedLight; - Кикшеринг S-KatSharing.</p> <p>2) Цены конкурентов: - Кикшеринг RedLight – минута от 7-ми рублей; - S-KatSharing – минута от 8-ми рублей.</p> <p>3) Доли рынка конкурентов: - Кикшеринг RedLight – 75% - S-KatSharing – 25%</p> <p>4) Конкурентные стратегии: - Кикшеринг RedLight – концентрация на сегменте; - S-KatSharing – концентрация на сегменте.</p> <p>5) Качество электросамокатов: - Кикшеринг RedLight – высокое; - S-KatSharing – среднее.</p> <p>6) Материальное положение конкурентов: - Кикшеринг Red Light – высокое; - S-Kat Sharing – среднее.</p> <p>7) Широта ассортимента услуг конкурентов:</p>
<p>2. Риск входа новых конкурентов на рынок</p>	<p>1) Емкость рынка и ее динамика: <math display="block">\varepsilon = N * Ч = \left( \frac{1}{0,04} * 300000 \right) * 8</math> <math display="block">= 60\,000\,000 \text{ руб.}</math></p> <p>2) Эффект жизненного цикла: фаза роста;</p> <p>3) Масштабность производства: средняя;</p> <p>4) Уровень затрат на производство: средний;</p> <p>5) Нет потребности в дополнительных капитальных вложениях;</p> <p>6) Степень дифференциации услуг: низкая дифференциация услуг - существует только прокат электросамокатов;</p> <p>7) Предпочтения и преданность пользователей: - разборчивые пользователи; - требовательные пользователи;</p> <p>8) Доступность канала распределения: средняя; Вывод: так как сферы проката постоянно развиваются, и пользователи ищут новые варианты, риск входа на рынок проката электросамокатов является низким.</p>
<p>3. Влияние потребителей услуг</p>	<p>1) Количество потребителей: большое – население города Благовещенска и приезжающие с близлежащих городов в возрасте от 16 до 45 лет;</p> <p>2) Степень зависимости потребителей от приобретаемых услуг: высокая – удобство в передвижении по городу, а также вид отдыха;</p> <p>3) Доходность потребителей: средняя;</p> <p>4) Степень стандартизации услуг: высокая - одна услуга – прокат</p>

Фактор	Влияние фактора
1	2
	электросамокатов; 5) Информированность потребителей об услугах: высокая – сайт, страница в инстаграме, в контакте;

Продолжение таблицы 7

1	2
	6) Скорость изменения вкусов, предпочтений потребителей: средняя. Вывод: Влияние потребителей является высоким, так как от их доходов и предпочтений зависит эффективность деятельности организации.
4.Влияние поставщиков	1) Количество поставщиков: 1 - компания MiStore, поставляет электросамокаты, а также запчасти для них; 2) Роль поставляемых ресурсов в конечном товаре: средняя – для качественного предоставления услуг следует производить замену запасных частей раз в сезон, но их можно купить в городе; 3) Наличие эффективных заменителей поставляемых товаров: прокат электровелосипедов, каршеринг; 4) Степень дифференциации поставляемых товаров: средняя; 5) Степень зависимости фирмы от поставок: средняя – покупка электросамокатов осуществляется одновременно, а запасные части можно купить в городе или у других поставщиков. Вывод: Влияние поставщиков на ООО «Платежка» является средним, так как смена поставщика не будет являться проблемой, а запасные части найти легко в любых специализирующихся магазинах.
5.Влияние товаров-заменителей	1) Наличие эффективных заменителей предоставляемых услуг: приобретение электросамокатов в личное пользование, кикшеринг, электровелосипеды, обычные самокаты; 2) Количество заменителей: 4; 3) Объем производства товаров-заменителей: высокий; 4) Разница в ценах – значительная – стоимость покупки и кикшеринга значительно дороже. Вывод: На ООО «Платежка» оказывается слабое влияние товаров-заменителей, так как их количество низкое и цены высокие по сравнению с сервисом по прокату электросамокатов.

Исходя из анализа модели 5 сил Портера следует сделать вывод, что сильное влияние на ООО «Платежка» оказывают конкуренция в отрасли и потребители услуг. Среднее влияние на деятельность организации оказывают поставщики электросамокатов и запасных частей. Слабое влияние на ООО «Платежка» оказывают товары-заменители и риск входа новых конкурентов на рынок по прокату электросамокатов.

Для более детального анализа модели 5 сил Портера рассмотрим влияние всех действующих факторов на ООО «Платежка» на рисунке 7.



**2.3 Обоснование проекта развития ООО «Платежка»**

Был использован анализ внутренней среды и внешней среды. Для успешного развития проекта необходимо учитывать такие характеристики, как сильные и слабые стороны организации, а также возможности развития и угрозы со стороны внешнего рынка.

При анализе внешней среды организации одним из важных шагов является выявление тех факторов внешней среды, которые содействуют ее развитию на данном рынке, а также факторов, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке, то есть возможностей и угроз (таблица 8).

Таблица 8 – Матрица SWOT-анализа ООО «Платежка»

	<u>Возможности</u>	<u>Угрозы</u>
--	--------------------	---------------



	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обслуживание новых групп клиентов;</li> <li>2. Выход на новые рынки сбыта;</li> <li>3. Расширение области предлагаемых услуг;</li> <li>4. Рост объема продаж за счет роста спроса;</li> <li>5. Создание для организации сайта и приложения, которые будут содержать всю актуальную информацию о сервисе;</li> <li>6. Поддержка сервиса по прокату электросамокатв администрацией города Благовещенска;</li> <li>7. Привлечение иностранных поставщиков.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление на рынке сервисов по прокату электросамокатов по более низкой цене;</li> <li>2. Повышение запросов потребителей;</li> <li>3. Потеря спроса на предоставляемые услуги;</li> <li>4. Риск случайной поломки электросамокатов при транспортировке.</li> <li>5. Высокий ритм жизни, который сокращает время на отдых;</li> <li>6. Подверженность сезонным колебаниям.</li> <li>7. Увеличение количества владельцев собственных электросамокатов</li> </ol>
<b>Сильные стороны:</b>	<u>Поле «Силы и Возможности»:</u>	<u>Поле «Силы и Угрозы»:</u>
1. Хорошая репутация компании;	1) <b>Расширение территории расположения электросамокатов</b> с помощью расширения рынка сбыта, а именно открытие	1) <b>Снижение риска усиления конкурентоспособности на рынке</b> благодаря высокому качеству проката и хорошей репутации

Продолжение таблицы 8

<b>Сильные стороны:</b>	<u>Поле «Силы и Возможности»:</u>	<u>Поле «Силы и Угрозы»:</u>
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Индивидуальный подход к каждому пользователю;</li> <li>3. Высокая квалификация руководителей организации;</li> <li>4. Высококвалифицированный персонал;</li> <li>5. Качественные электросамокаты;</li> <li>6. Высокий уровень обслуживания пользователей.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) проката электросамокатов в г. Свободный и г. Белогорск;</li> <li>2) Высокое качество проката и хорошая репутация компании способствует спросу на электросамокаты в новых группах клиентов, таких как дети, что способствует <b>развитию основных экономических показателей организации;</b></li> <li>3) Индивидуальный подход к каждому пользователю повышает репутацию компании, тем самым ведет к <b>увеличению темпа роста выручки;</b></li> <li>4) Хорошая репутация компании содействует увеличению области предлагаемых услуг и как следствие, <b>развитию организации;</b></li> <li>5) Поставка качественных электросамокатов за более низкую цену благодаря иностранным по-</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) компании;</li> <li>2) Снижение вероятности уменьшения количества прокатов электросамокатов из-за высокого ритма жизни населения в г. Благовещенске благодаря установке круглосуточного проката руководством организации, что увеличит денежный поток организации;</li> <li>3) Снижение риска уменьшения количества прокатов из-за сезонных колебаний благодаря разработки руководством компании проекта развития по строительству крытого катка;</li> <li>4) Высокая квалификация руководящего состава позволит определить качественную транспортную компанию и отследить все этапы транспортировки;</li> <li>5) Качественные электросамокаты и высокий уровень обслуживания</li> </ol>

	ставщикам, что позволит <b>снизить издержки</b> ; 6) Создание <b>проекта развития совместно с администрацией города Благовещенска</b> по строительству велосипедных дорожек на всей территории города.	пользователей снизит желание населения приобретать устройства в личное пользование.
<b>Слабые стороны:</b>	<u>Поле «Слабость и Возможности»:</u>	<u>Поле «Слабости и Опасности»:</u>
1.Снижение темпа роста выручки; 2.Узкий ассортимент; 3. Расходы на утилизацию расходных материалов для электросамокатов; 4. Нет постоянных поставщиков	1) Выход на <b>новый уровень информационных технологий</b> за счет увеличения темпа роста выручки; 2) Расширение ассортимента предлагаемых услуг позволит увеличить <b>объем продаж и следовательно темпы роста выручки</b> , что поспособствует развитию организации; 3) Поиск иностранных поставщиков решит проблемы с поставкой запасных частей;	1) Проект развития, связанный с расширением ассортимента услуг позволит <b>повысить конкурентоспособность организации</b> ; 2) Проект развития, включающий совершенствование маркетинговой деятельности позволит своевременно выявлять изменения вкусов потребителей и реагировать, что способствует изменению времени проката на круглосуточный;

Продолжение таблицы 8

<b>Слабые стороны:</b>	<u>Поле «Слабость и Возможности»:</u>	<u>Поле «Слабости и Опасности»:</u>
ных поставщиков запчастей для электросамокатов; 5.Низкий уровень технологий; 6.Слабые конкурентные позиции; 7. Проблемы в контроле процесса проката.	4) Поддержка со стороны администрации города позволит решить проблемы с утилизацией расходных материалов для электросамокатов; 5) Создание для организации сайта и приложения позволит <b>повысить конкурентные позиции организации</b> ; 6) Качественное выполнение вышеперечисленных задач приведет к повышению выручки, тем самым позволит выйти на новые рынки сбыта; 7) <b>Разработка автоматизированной системы управления серверной части административного приложения</b> поспособствует качественному контролю всех процессов во время проката, а также развитию бизнеса.	3) Качественное прогнозирование и планирование финансовых ресурсов поспособствует их увеличению и строительству крытого катка для повышения числа клиентов в холодное время года; 4) Совершенствование маркетинговой деятельности организации приведет к росту конкурентоспособности; 5) Решение проблем с утилизацией расходных материалов позволит привлечь пользователей и отказаться от покупки собственного электросамоката; 6) Поиск постоянных поставщиков запчастей с низкими ценами позволит снизить цену на прокат электросамокатов, что повысит конкурентоспособность организации.

Анализ слабых и сильных сторон, возможностей и угроз, исходящих из внешней среды, дает возможность определения мероприятий для разработки проекта развития:

1. Разработать проект развития, предполагающий расширение территории расположения электросамокатов с помощью расширения рынка сбыта, а именно открытие проката электросамокатов в г. Свободный и г. Белогорск, который;
2. Разработать проект развития по внедрению автоматизированной системы управления серверной части приложения;
3. Создать проект развития совместно с администрацией города Благовещенска по строительству велосипедных дорожек на всей территории города.
4. Разработать проект развития по выведению на рынок г. Благовещенска новой услуги – проката электровелосипедов;
5. Заключить договор о поставке более качественных электросамокатов за более низкую цену благодаря иностранным поставщикам.

Эффективное управление и стратегическое планирование в этих областях поможет устранить влияние негативных факторов и воспользоваться любыми возможностями, возникающими как во внешней, так и во внутренней среде. На основании данного исследования можно сделать вывод, что проведение SWOT-анализа организации является неотъемлемой частью выявления проблемы, требующей скорейшего решения и дальнейшей разработки проекта развития.

Исходя из анализа внутренней и внешней среды предприятия можно выделить движущие и сдерживающие силы, влияющие на решение проблем в ООО «Платежка» (таблица 9):

- 1) Слабая конкурентоспособность S-KatSharing;
- 2) Снижение объема прокатов в натуральном выражении;
- 3) Снижение темпа роста выручки и рентабельности продаж.

Таблица 9 – Воздействие внешней и внутренней среды на решение проблем с применением проектного подхода

Проблема	Движущие силы	Сдерживающие силы
1	2	3
1. Слабые конкурентные позиции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая мотивация быть лидером в сервисе по прокату электросамокатов в городе Благовещенске;</li> <li>- недовольства клиентов низким качеством электросамокатов;</li> <li>- давление со стороны конкурентов с более высоким уровнем конкурентоспособности.</li> <li>- новые информационные технологии.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- большая известность самокатов конкурентов среди потенциальных клиентов;</li> <li>- лучшие условия прокатов электросамокатов конкурентов.</li> </ul>

Продолжение таблицы 9

1	2	3
2. Снижение объема прокатов в натуральном выражении	<ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение количества прокатов;</li> <li>- тенденция к здоровому образу жизни;</li> <li>- повышение престижа.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение уровня жизни населения;</li> <li>- высокая стоимость проката.</li> </ul>
3. Снижение темпа роста выручки продаж	<ul style="list-style-type: none"> <li>- привлечение потребителей;</li> <li>- необходимость модернизации услуг по прокату;</li> <li>- изменение долгосрочных экономических тенденций отрасли проката;</li> <li>- постепенно происходящие изменения в потребительском спросе;</li> <li>- уменьшение потоков денежных средств;</li> <li>- изменение в прибыли;</li> <li>- постоянно развивающийся уровень информационных технологий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- опасение персонала и менеджеров, связанные с потерей рабочих мест;</li> <li>- опасения еще большего снижения темпа роста выручки и рентабельности;</li> </ul>

Приоритетной проблемой для ООО «Платежка» следует выделить последнюю – снижение темпа роста выручки из-за низкого уровня развития информационных технологий в менеджменте. Но и остальные проблемы не следует выпускать из внимания.

Раздел «Анализ деятельности ООО "Платежка"» является ключевой стадией разработки любого проекта развития. В этой главе проведен анализ среды ООО "Платежка".

Анализ внешней среды показал, что на рынке проката электрической спортивной техники высокая конкуренция со стороны сервиса по прокату электросамокатов «RedLight». Были выявлены новые требования и тенденции, связанные с растущими требованиями к безопасности и удобству использования, изменения в законодательстве, а так же требующие изменения в уровне информационных технологий. Анализ организации позволил выявить основные проблемы - снижение темпа роста выручки, слабые темпы развития организации, в т.ч. применение современных информационных технологий.

### 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА ООО «ПЛАТЕЖКА»

#### **3.1 Разработка альтернативных вариантов и выбор оптимального проектного решения по развитию ООО «Платежка»**

По результатам проведенного анализа внешней среды и внутренней среды ООО «Платежка», которое занимается деятельностью, связанной с использованием вычислительной техники и информационных технологий выявлены основные причины, которые негативно влияют на деятельность организации.

Основной проблемой ООО «Платежка» является снижение темпа роста выручки и снижение конкурентоспособности.

Основными целями разработки проекта развития ООО «Платежка» - повышение темпа роста выручки и конкурентоспособности.

В соответствии с технологией разработки управленческих решений обязательным этапом является разработка альтернативных вариантов.

В данной выпускной квалификационной работе можно сгенерировать следующие альтернативные варианты:

Альтернатива А – Выход на современный уровень информационных технологий в менеджменте, предполагающий создание сервиса по прокату электровелосипедов с разработкой автоматизированной системы управления серверной и аппаратной части программы.

Для данной альтернативы разработан алгоритм и он представлен следующим образом (рисунок 9):

- а) Пользователь устанавливает приложение (Android или IOS).
- б) Регистрируется в системе, для этого заполняется форма: ФИО, № телефона, электронная почта, пароль.
- в) Сервер автоматически добавляет регистрирующегося в список пользователей со всей необходимой информацией;
- г) Пользователь привязывает банковскую карту в приложении, для этого системой списывается/возвращается со счета 1 руб.

д) Пользователь находит ближайший электровелосипед на карте, сканирует QR-код, наклеенный на устройство.

е) Выбирает тариф, активирует начало проката. Производится списание с карты суммы согласно выбранного тарифа. Размыкается замок на заднем колесе.

ж) На экран приложения выводится заряд электровелосипеда, оставшееся время проката.

з) Незадолго до окончания времени проката, выводится уведомление о продлении времени проката. Пользователь может подтвердить, либо сменить тариф.

и) На экране приложения выводится кнопка завершения проката. После нажатия которой, пользователь сканирует QR-код на велосипеде, фиксирует рычаг на замке заднего колеса, прикрепляет фото велосипеда и закрытого замка. Прокат завершен.

Процесс реализации сервиса по прокату электровелосипедов напрямую связан с автоматизированной системой управления серверной и аппаратной части программы, поскольку именно это позволяет осуществлять мониторинг и управление состоянием оборудования, организовывать хранение информации о доступных для аренды велосипедах, позволяет пользователям бронировать и оплачивать услуги проката.

В свою очередь, процесс работы пользователя с приложением напрямую зависит от функционирования серверной и аппаратной части программы, поскольку именно они обеспечивают работу приложения и доступность необходимых сервисов и функций для пользователей. Пользователь может зарегистрироваться в приложении, выбрать велосипед для аренды, забронировать его, оплатить услугу и получить инструкции по его использованию только в том случае, если система управления серверной и аппаратной части программы работает без сбоев и недоступности.

На рисунке 8 представлен сценарий реализации альтернативы А.

## Альтернатива А





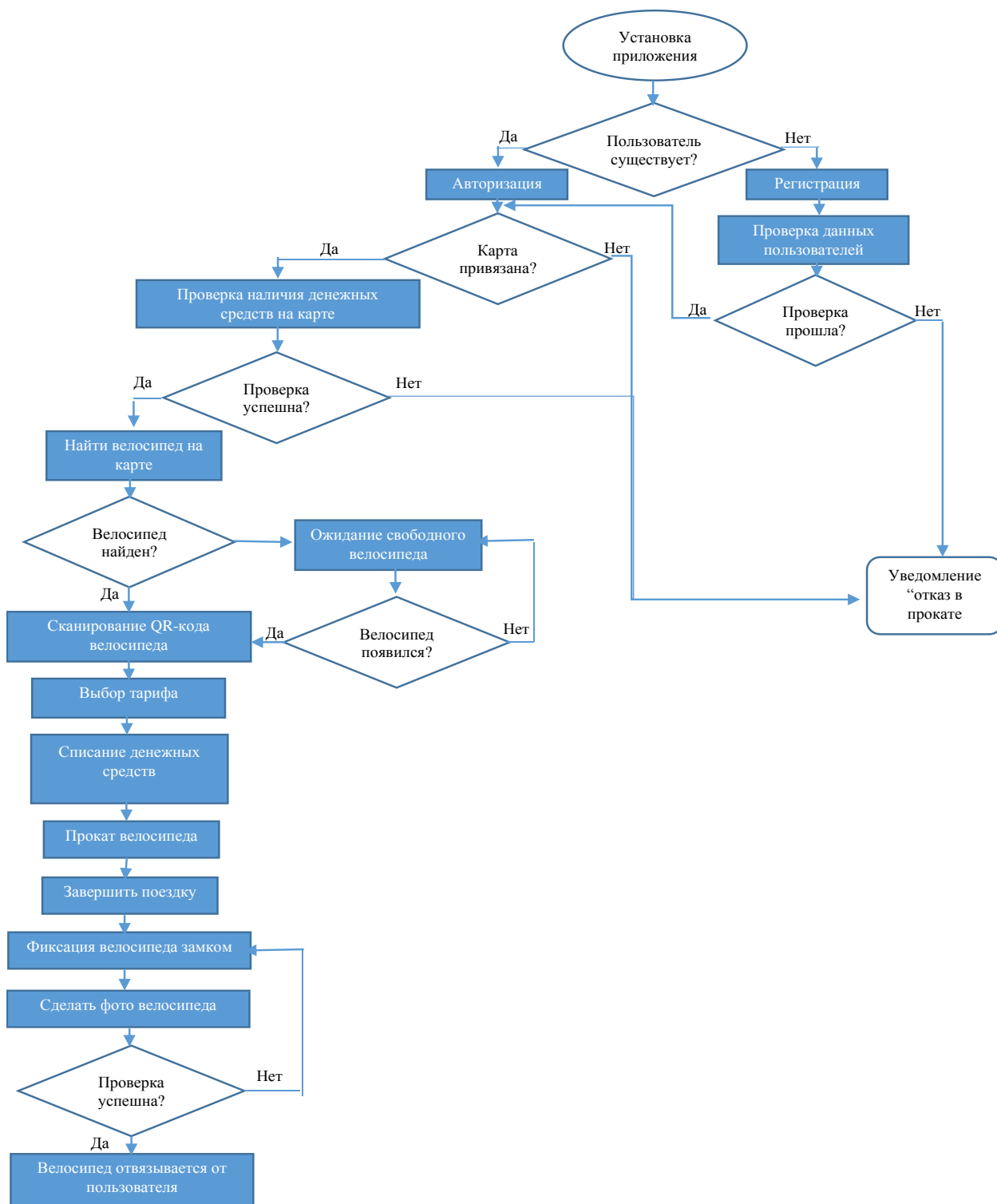


Рисунок 9 – Процесс работы пользователя с приложением

Предлагаются следующие тарифы сервиса по прокату электровелосипедов:

1. *Поминутный.* После выбора тарифа происходит списание денежных средств по тарифу в форме предоплаты сразу за 20 минут проката, далее списание происходит за каждые 5 минут по принципу предоплаты. На 20-й минуте, и далее на каждой 5-й минуте проката происходит уведомление пользователя в приложении о последующем списании за последующие 5 минут проката авансовым способом.

2. *Почасовой.* После выбора тарифа происходит списание денежных средств по тарифу в форме предоплаты. Стоимость почасового тарифа составляет 350 рублей в час.

3. *Тариф “Групповой прокат”.* Если выбрано несколько велосипедов, то появляется возможность выбора тарифа «группового» проката. Таким образом, на один аккаунт привязывается несколько электровелосипедов. Если два и более велосипедов не добавлялось, то и тарифа «Групповой прокат» пользователь не видит.

На сервере должна храниться детальная информация о каждом велосипеде:

А) Геопозиция. О каждом изменении состояния (смене координат положения) велосипеда система логирует в базу геопозиции велосипедов с отметкой даты и времени изменений. На время статичности положения велосипеда логи не дублируются, т.е. сохранение данных происходит при изменении, чтобы не формировать огромный массив данных. Если велосипед находящийся не в прокате, приходит в движение, т.е. система получает информацию об изменении координат, она инициирует уведомление формата «ALLARM!» с постоянным мерцанием с целью обратить на себя внимание администратора. Уведомление кроме мерцания надписи с именем (номером) велосипеда должно иметь кнопку «принять информацию», после нажатия на которую Администратору показывается месторасположение велосипеда на карте.

Б) Уровень заряда электровелосипеда.

В) Индивидуальный номер формата XXXXX (напр. 00001, 00020). Каждый новый добавляемый велосипед в систему, получает автоматически следу-

ющий номер по счету. После достижения номера 99999, следующий номер присваивается любой свободный начиная с 00001.

Г) Индивидуальное имя велосипеда, задаваемое вручную.

Д) Уровень повреждения велосипеда, в баллах.

Е) Статус велосипеда: Прокат/Парковка/В обслуживании/Поврежден.

Ж) Онлайн бронирование и оплата.

Каждое действие администратора с отдельными велосипедами также логируется. Должна быть возможность просмотреть историю всех действий с велосипедом как на административном сервере, в пользовательском приложении, так и действия велосипеда (его состояния) *во времени, то есть последовательно во времени с начала суток до их завершения*. Также должны быть отмечены во времени замены узлов/агрегатов велосипеда, изъятия велосипеда с проката для его подзарядки и ремонта с соответствующими пометками. Таким образом, администратор может самостоятельно назначать/переводить статус велосипеда в панели администрирования. Велосипед в обслуживании обозначается коричневым цветом.

В сервисной части необходимо создать отчеты:

А) Отчет о времени проката, принесенной прибыли самоката за смену, либо другой период.

Б) Отчет о количестве повреждений за смену, либо другой период

Предусмотреть разделение прав доступа к панели администрирования: пользователь, техник, отчеты, администратор.

В данный сервер предлагается разработать единое информационное пространство для сотрудников организации.

В данном пространстве персонал может:

- общаться друг с другом, используя чаты и видеоконференции;

- работать над задачами;

- вести рабочий график и график обеда;

- проходить адаптацию, получать новые компетенции и проходить их оценку.

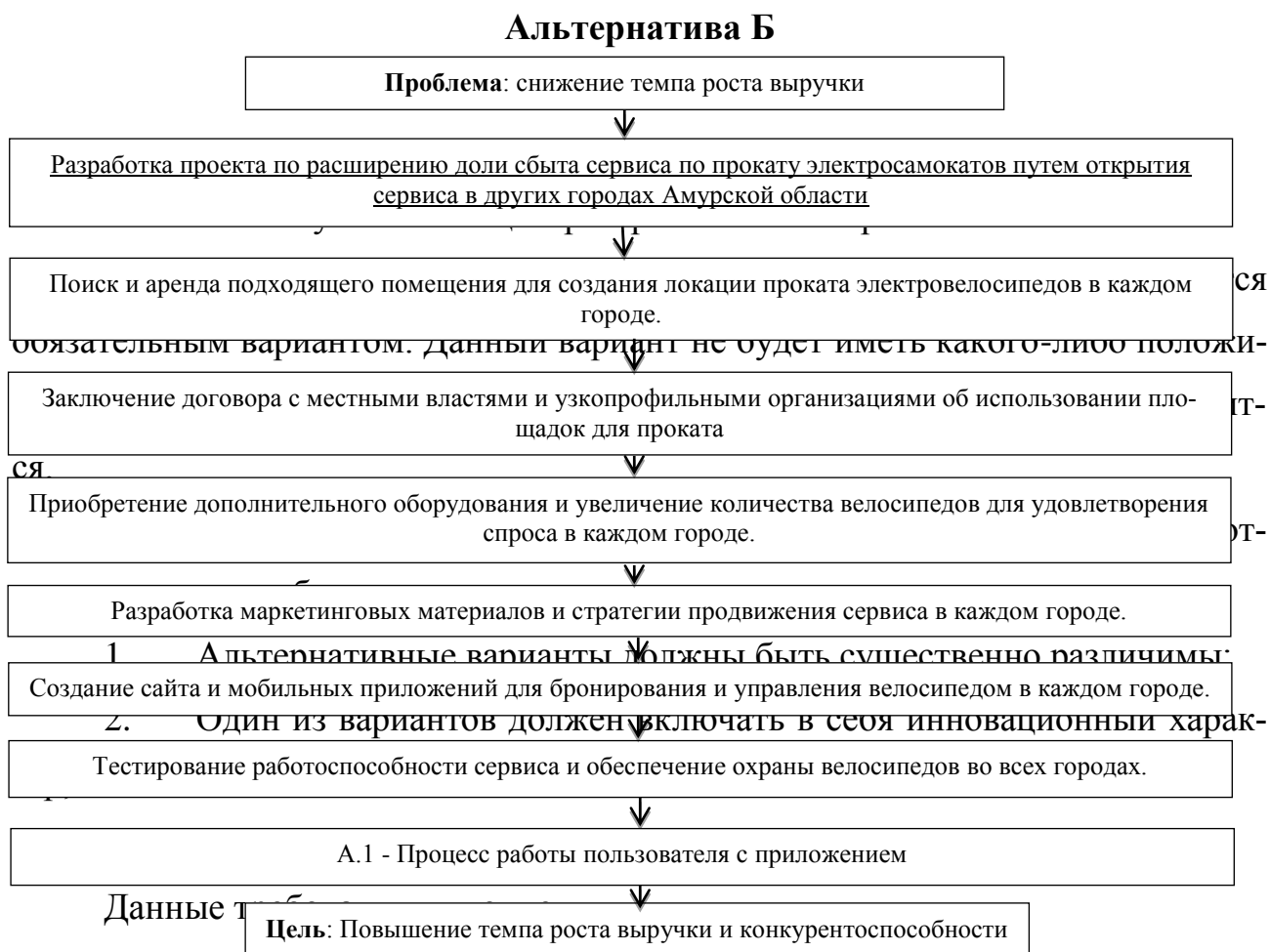
Таким образом, реализация данной альтернативы позволит повысить конкурентоспособность и соответствовать современному уровню информационных технологий.

Альтернатива Б - Расширить долю сбыта сервиса по прокату электросамокатов путем открытия сервиса в других городах.

Данная альтернатива предполагает открытие сервиса по прокату электросамокатов в городах Амурской области.

Предполагается открытие офисов в г. Свободный и г. Белогорск и автономная работа в каждом офисе. Разработка проекта по каждому городу планируется индивидуальная, в соответствии с особенностями территорий.

Сценарий реализации альтернативы Б представлен на рисунке 10.



Для выбора оптимального проекта развития организации была разработана оценочная система. Оценочная система включает в себя критерии, по которым будут сравнены альтернативные варианты.

Оценочная система должна включать в себя следующие критерии:

- 1) Целевой критерий. Выход на новый уровень информационных технологий в менеджменте за счет увеличения темпов роста выручки.
- 2) Временной критерий. Не более 9 месяцев на реализацию проекта. Так как прокат планируется открыть в апреле 2024 года, на решение проблемы нужно уделить не более 9 месяцев.
- 3) Финансовый критерий. Затраты на реализацию проекта не должны превышать 5-ти миллионов рублей.
- 4) Максимальное обеспечение работоспособности персонала.
- 5) Минимальный риск снижения числа пользователей.
- 6) Минимальный риск выхода из строя серверной части и приложения.
- 7) Минимальный риск расхождения между плановыми результатами реализации проекта и фактическими.

Процедура выбора оптимального проекта по развитию ООО «Платежка» будет осуществлена с помощью метода взвешенных критериев и дерева решений.

Логика оценок альтернатив будет осуществляться следующим образом, чем выше степень соответствия альтернативы данному критерию, тем выше оценка.

Данные представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Метод взвешанных критериев

Критерий выбора		Оценки альтернативных вариантов		
Наименование	Вес (0-1)	Альтернатива А	Альтернатива Б	Как есть
1	2	4	5	7
Увеличение темпа роста выручки	0,95	$5*0,95=4,75$	$3*0,95=2,85$	$1*0,95=0,95$
t = не более 9 месяцев	0,75	$5*0,75=3,75$	$4*0,75=3$	$1*0,75=0,75$
Z= не более 5-ти млн. руб.	0,75	$4*0,75=3$	$2*0,75=1,5$	$5*0,75=3,75$
Уровень информационных технологий в менеджменте	1	$5*1=5$	$2*1=2$	$2*1=2$
Min риск снижения актуальности разработки	0,6	$5*0,6=3$	$1*0,6=0,6$	$1*0,6=0,6$
Min риск технического выхода из строя	0,3	$5*0,3=1,5$	$2*0,3=0,6$	$2*0,3=0,6$
Min риск расхождения	0,4	$4*0,4=1,6$	$2*0,4=0,8$	$2*0,4=0,8$

между плановыми результатами реализации проекта и фактическими				
<b>ИТОГО</b>		<b>22,6</b>	<b>11,35</b>	<b>9,45</b>

Таким образом, оптимальным проектом развития ООО «Платежка» в данном случае является решение выхода на современный уровень информационных технологий в менеджменте, предполагающий создание сервиса по прокату электровелосипедов с разработкой автоматизированной системы управления серверной и аппаратной части программы. Итоговая оценка данной альтернативы – 22,6.

Именно этот альтернативный вариант обеспечит в перспективе развитие бизнеса и будет реализовываться на уровне современных информационных технологий.

Логика оценок: оценка альтернатив была выставлена, по субъективному мнению ЛПР, в данной работе автор позиционирует себя директором ООО «Платежка».

Таким образом, вариант – выход на современный уровень информационных технологий в менеджменте, предполагающий создание сервиса по прокату электровелосипедов с разработкой автоматизированной системы управления серверной и аппаратной части программы является оптимальным проектом развития ООО «Платежка».

### **3.2 Разработка проекта по развитию бизнеса ООО “Платежка”**

#### **Цели, задачи и результаты проекта**

Цель разрабатываемого проекта – развитие бизнеса, формирование конкурентных преимуществ и повышение темпа роста выручки.

В соответствие с целью проекта поставлены следующие основные задачи:

- 1) разработка плана реализации проекта;
- 2) создание системы контроля за ходом выполнения проекта;
- 3) разработка и реализация рекламной кампании;

- 4) осуществление контроля и регулирование основных показателей проекта;
- 5) урегулирование проблем, возникших в ходе выполнения проекта;
- 6) подготовка отчетных документов по проекту.

SMART-анализ цели проекта:

- 1) Конкретность: создание сервиса по прокату электровелосипедов с разработкой автоматизированной системой управления серверной и аппаратной части программы является оптимальным проектом развития ООО «Платежка»;
- 2) Измеримость: достижение поставленной цели предполагает повышение темпа роста выручки на 20%;
- 3) Местоположение: Амурская область, г. Благовещенск, территория города, имеющая высокую проходимость;
- 4) Реальность: осуществление проекта за счет собственных средств и заемных средств;
- 5) Временные сроки: не более 1,5 месяца, так как реализация проекта планируется на июль 2023 года.

Также следует выделить стейкхолдеров проекта. **Стейкхолдеры** — это заинтересованные лица: люди, группы или организации, которые могут повлиять или воспринимаются как влияющие на решение, работу или результат проекта.

Стейкхолдеры проекта по выведению на рынок города Благовещенска услуги по прокату электровелосипедов:

- 1) Директор ООО «Платежка»;
- 2) Сотрудники ООО «Платежка»;
- 3) Поставщики;
- 4) Потенциальные потребители услуг;
- 5) Представители государственной власти;
- 6) Средства массовой информации;
- 7) Конкуренты;
- 8) Разработчики приложения, находящиеся на аутсорсинге.

Реализация проекта по развитию ООО «Платежка» позволит повысить темп роста выручки, конкурентоспособности и современный уровень информационных технологий в менеджменте.

### **Стадии жизненного цикла проекта**

Жизненный цикл проекта — это последовательность этапов проекта от его начала до завершения, которая обычно включает в себя пять основных фаз: инициация, планирование, реализация и завершение.

Жизненный цикл проекта проходит через 4 фазы:

1) Фаза определения (начальная фаза, инициация) - сбор исходных данных и анализ существующей ситуации;

2) Фаза планирования (разработки) - начало работ, назначение руководителя проекта и создание проектной команды, постановка целей проекта, мотивация.

3) Фаза исполнения (внедрения) - проведение тендера, привлечение необходимых ресурсов, внедрение системы мотивации.

4) Фаза завершения - достижение конечной цели проекта, подведение итогов. [20]

Фазы проекта по расширению ассортимента предоставляемых услуг S-KatSharing с помощью внедрения электровелосипедов представлены на рисунке 11.



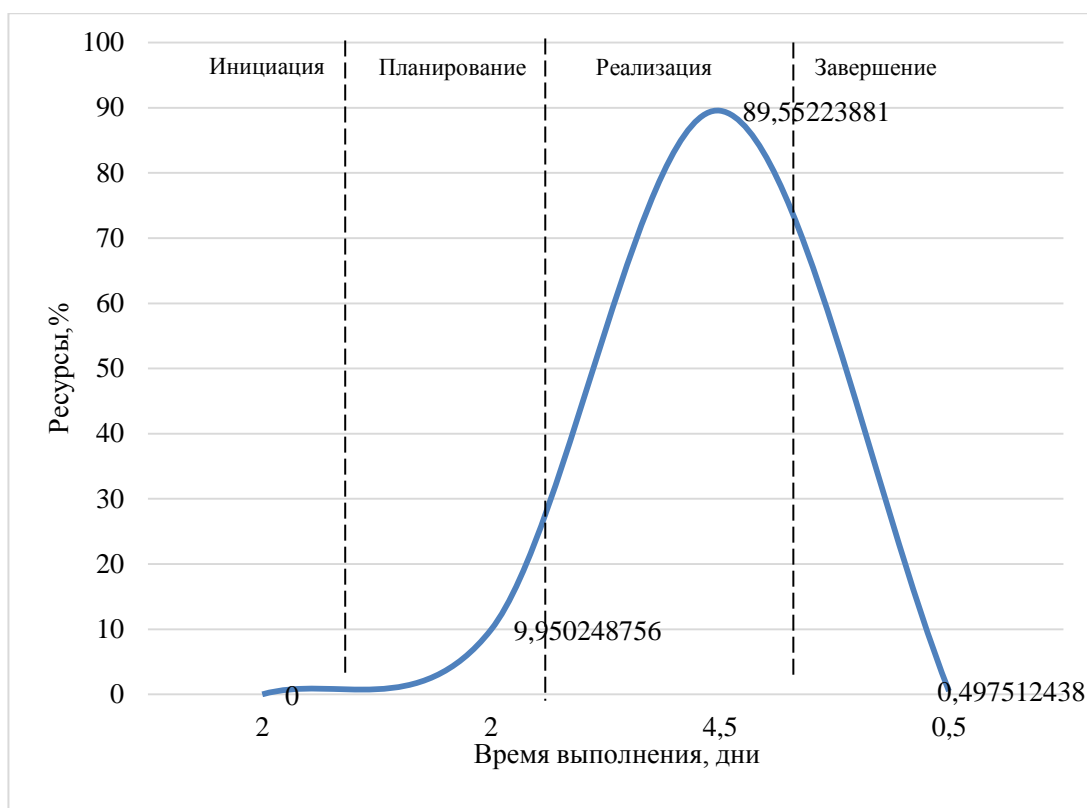


Рисунок 11 – Стадии жизненного цикла проекта развития ООО «Платежка»

Из рисунка 3 видно, что весь жизненный цикл проекта займет 9 месяцев. Фаза инициации займет 2 месяца, фаза планирования – 2 месяца, фаза реализации – 4,5 месяца, фаза завершения – 0,5 месяца.

В таблице 11 указаны фазы жизненного цикла проекта по выведению на рынок услуги проката электровелосипедов ООО «Платежка», описание каждой фазы, бюджет, время выполнения, период выполнения и ответственные лица.

Таблица 11 – Фазы жизненного цикла проекта развития ООО «Платежка»

Название фазы	Описание фазы	Время выполнения, мес.	Период выполнения	Ответственные лица
1	2	3	4	5
Фаза инициации	- выявление основных про-	2	30.06.2023	Директор

ции	<ul style="list-style-type: none"> <li>блем;</li> <li>- оценка воздействия внешней и внутренней среды на решение основных проблем;</li> <li>- определение наиболее приоритетной проблемы в организации;</li> <li>- предложение альтернативных вариантов решения проблемы;</li> <li>- выбор оптимального варианта решения проблемы;</li> <li>- формулировка цели проекта по принципу SMART;</li> <li>- формулировка задач проекта.</li> </ul>		– 30.08.2023	
2.Фаза планирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планирование ресурсов проекта;</li> <li>- планирование команды проекта;</li> <li>- планирование бюджета проекта;</li> <li>- планирование временных ресурсов проекта;</li> <li>- планирование возможных рисков;</li> <li>- разработка плана реализации проекта;</li> <li>- утверждение плана реализации проекта.</li> </ul>	2	30.08.2023 – 30.10.2023	Коммерческий директор
3.Фаза реализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание документа о начале реализации проекта;</li> <li>- разработка плана-графика проекта;</li> <li>- утверждение плана-графика проекта;</li> <li>- установление системы контроля над ходом проекта;</li> <li>- определение приоритетных моделей электровелосипедов, которые будут приобретаться;</li> <li>- расчет показателей бюджета затрат проекта;</li> <li>- приобретение</li> </ul>	4,5	30.10.2023 – 15.03.2024	Директор

Продолжение таблицы 11

	<ul style="list-style-type: none"> <li>необходимых электровелосипедов;</li> <li>- разработка программного обеспечения с автоматизированной системой управле-</li> </ul>			
--	---	--	--	--

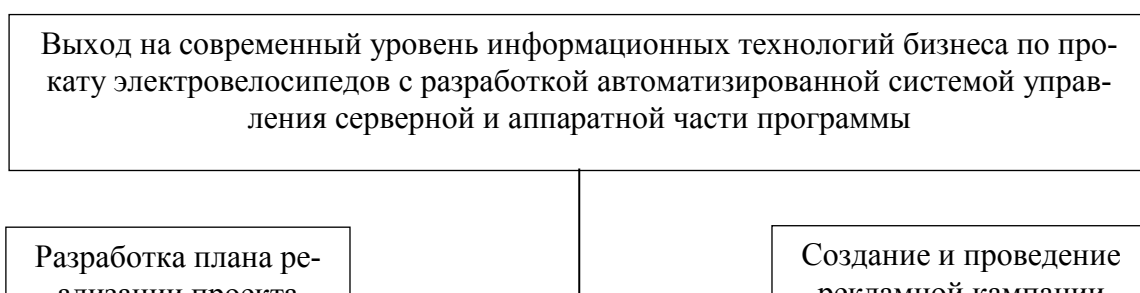
	ния серверной части; - внесение данных электровелосипедов в приложение; - заключение договора о расположении электровелосипедов по городу; - прием на работу квалифицированных операторов технической поддержки; - создание и проведение рекламной компании; - контроль и регулирование основных показателей проекта; - решение возникающих проблем и задач во время реализации проекта.			
4.Фаза завершения	- подготовка отчетных документов; - подведение итогов по проекту.	0,5	15.03.2024 – 1.04.2024	Коммерческий директор

Для реализации проекта по выведению на рынок услуги по прокату велосипедов потребуется 9 месяцев. Проект планируется реализовать до 1.04.2024 г. Ответственным лицом на фазах инициации и реализации выступает директор ООО «Платежка» - Пузиков Александр Сергеевич, на фазах планирования и завершения коммерческий директор ООО «Платежка» - Ключниченко Сергей Сергеевич.

**Дерево целей и дерево работ проекта развития по фазам жизненного цикла**

Дерево целей – структурированное, построенное по иерархическому принципу, совокупность целей проекта, в которой выделена главная цель (вершина дерева) и подчиненные ей подцели 1-го, 2-го и последующих уровней. [20]

Для определения целей проекта по развитию ООО «Платежка» было составлено дерево целей проекта (рисунок 12).



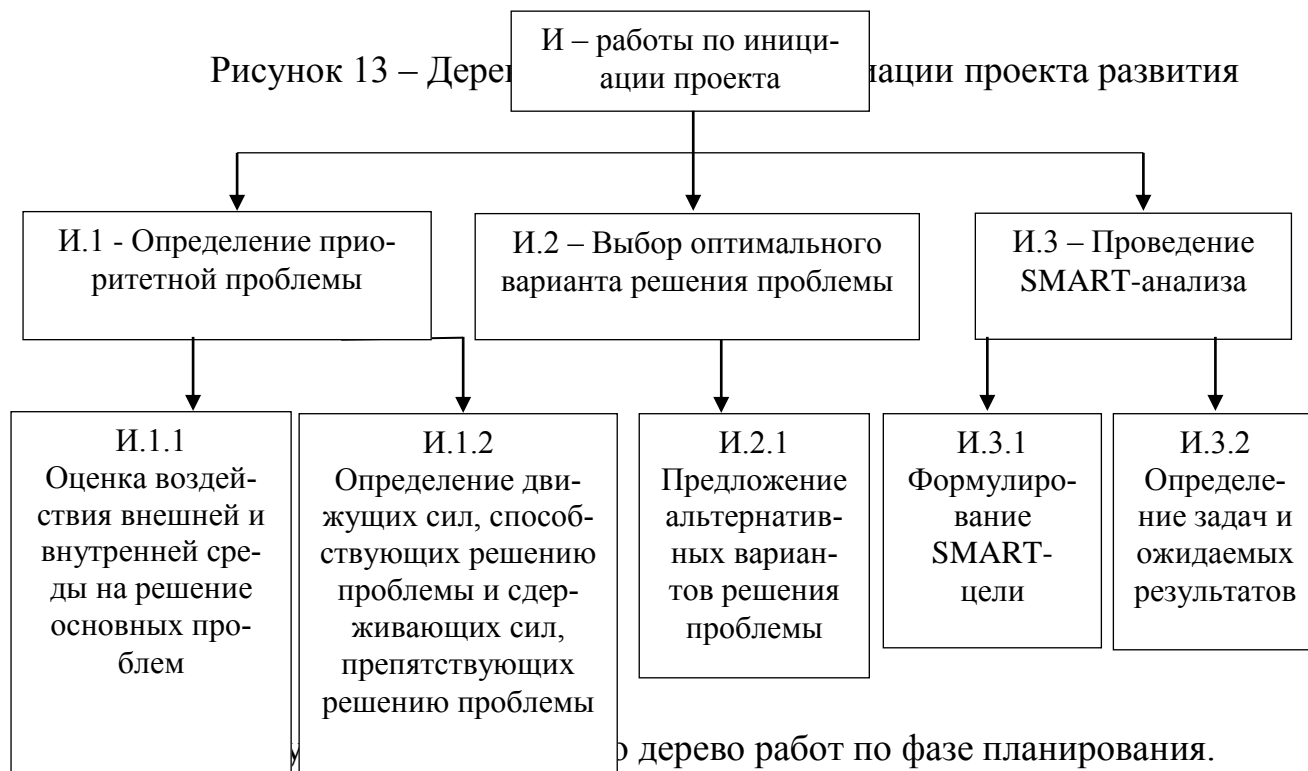
Исходя из ранее представленных работ проекта по каждой фазе жизненного цикла проекта по развитию ООО «Платежка» необходимо составить дерево работ.

Дерево работ - это иерархическая структура, отражающая последовательность декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты деятельности на детальном уровне.

Дерево работ позволит определить следующее:

- определение, за счет каких видов работ будет достигнута каждая из определенных в работе целей;
- проверить наличие всех заданных целей в проекте.

На рисунке 13 представлено дерево работ по фазе инициации.



Дерево работ по фазе планирования.



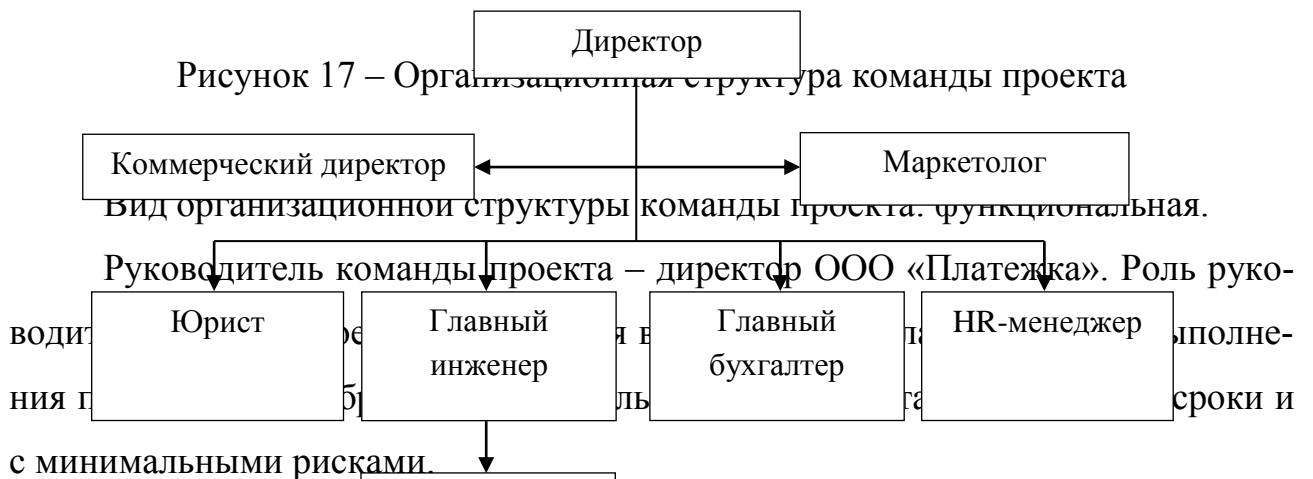
На рисунке 15 представлено дерево работ по фазе реализации.



На рисунке 16 представлено дерево работ по фазе завершения.

ния, систему коммуникаций и механизмы принятия решений, установленные в рамках проекта.

Организационная структура команды проекта, представлена на рисунке 17.



Участники проекта в организации, которые непосредственно вовлечены в проект, а также лица, чьи интересы затрагивает реализация проекта. Участниками данного проекта являются директор, директор по продажам, менеджер по маркетингу, юрист, главный инженер, главный бухгалтер, hr-менеджер.

Административные задачи между участниками проекта распределены с помощью матрицы RACI.

Матрица распределения административных задач между участниками проекта представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Матрица RACI проекта по выходу на современный уровень информационных технологий в менеджменте

Работы проекта	Директор	Коммерческий директор	Маркетолог	Юрист	Главный инженер	Разработчики приложения	Главный бухгалтер	HR-менеджер
1	2	3	4	5	6	7	8	9
И.1 Определение	AR	R	R	-	-	-	CI	-

приоритетной проблемы								
И.2 Выбор оптимального варианта решения проблемы	AR	R	R	-	-	-	CI	-
И.3 Проведение SMART-анализа	AR	R	R	-	-	-	-	-
П.1 Определение состава и последовательности выполнения работ	AR	R	-	-	CI	-	CI	-
П.2 Планирование ресурсов проекта	A	R	-	-	C	-	CI	-
П.3 Планирование команды проекта	A	-	R	-	-	-	-	-
П.4 Планирование возможных рисков	A	R	-	-	R	-	C	-
П.5 Утверждение плана реализации проекта	AR	R	-	-	C	-	C	-
Р.1 Установление системы контроля над ходом проекта	AR	RC	-	R	R	-	I	-
Р1.1 Утверждение плана-графика проекта	AR	R	-	-	R	-	I	-
Р.1.2 Создание документа о начале реализации проекта	A	C	-	R	-	-	-	-
Р.2 Заключение договора о расположении электровелосипедов по городу	AC	R	-	R	-	-	C	-
Р.2.1 Внесение данных электровелосипедов в приложение	C	-	-	-	A	R	-	-
Р.2.1.1 Перепрограммирование электровелосипедов	C	-	-	-	A	R	-	-
Р.2.2 Приобретение необходимых электровелосипедов	A	-	-	-	R	-	CI	-
Р.2.2.1 Расчет показателей бюджета затрат на электровелосипеды	A	R	-	-	-	-	R	-

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Р.2.2.2 Определение приоритетных моделей электровелосипедов	A	R	-	-	R	-	CI	-
Р.3 Прием квалифицированных опера-	A	-	-	-	C	-	-	R

торов технической поддержки								
Р.4 Создание и проведение рекламной кампании	A	-	R	-	-	-	C	-
Р.5 Решение возникающих проблем и задач во время реализации проекта	A	R	R	R	R	R	R	R
Р.5.1 Контроль основных показателей проекта	A	R	R	-	-	-	CI	-
3.1 Оценка результатов проекта и подведение итогов	AR	R	R	-	-	-	CR	-
3.2 Закрытие работ и проекта	AR	-	-	-	-	-	-	-

Таким образом, с помощью метода построения матрицы RACI можно определить роли и ответственность участников проекта и улучшить коммуникацию между ними, что является важным фактором для достижения успеха проекта развития. Применение метода RACI помогает избежать необходимости постоянной ручной координации работ и способствует повышению эффективности процессов управления проектами. Кроме того, соответствующее выделение ролей и ответственности участников проекта может существенно ускорить сроки выполнения работ, снизить риски возникновения ошибок и недоработок и резко увеличить качество результатов проекта.

Внутри организации осуществляются в основном неформальные коммуникации. Среди неформальных коммуникаций: громкое радио, телеграмм и т.п.

### **Календарный план проекта развития**

График проекта - это планирование и распределение временных интервалов и событий, связанных с проектом, на определенное время. [37]

Инструменты планирования:

- 1) Разработка списков последовательности работ;
- 2) Ленточные диаграммы;
- 3) Сетевое планирование.

Ключевые события - элемент общего процесса, который описывает переход в определенное состояние. Стратегический план проекта развития ООО «Платежка» представлен в таблице 13.



Таблица 13 – Стратегический план проекта по выходу на современный уровень информационных технологий в менеджменте ООО «Платежка»

Задача	Начальная дата	Конечная дата	Продолжительность, дни
1	2	3	4
Начало проекта	30.06.2023	30.06.2023	1
<b>Проект:</b>	<b>30.06.2023</b>	<b>01.04.2024</b>	<b>276</b>
<u>1 стадия проекта:</u>	<u>30.06.2023</u>	<u>30.08.2023</u>	<u>61</u>
И.1	30.06.2023	05.07.2023	5
И.1.1	30.06.2023	03.07.2023	3
И.1.1.1	30.06.2023	03.07.2023	3
И.1.1.2	30.06.2023	03.07.2023	3
И.1.1.2.1	30.06.2023	03.07.2023	3
И.1.2	03.07.2023	05.07.2023	2
И.2	05.07.2023	30.07.2023	25
И.2.1	05.07.2023	30.07.2023	25
И.3	30.07.2023	30.08.2023	31
И.3.1	30.07.2023	15.08.2023	16
И.3.2	15.08.2023	30.08.2023	15
<u>2 стадия проекта:</u>	<u>30.08.2023</u>	<u>30.10.2023</u>	<u>61</u>
П.1	30.08.2023	05.09.2023	6
П.1.1	30.08.2023	01.09.2023	2
П.1.2	01.09.2023	03.09.2023	2
П.1.3	03.09.2023	05.09.2023	2
П.2	05.09.2023	30.09.2023	25
П.2.1	05.09.2023	20.09.2023	15
П.2.2	20.09.2023	30.09.2023	10
П.3	30.09.2023	10.10.2023	10
П.4	10.10.2023	20.10.2023	10
П.5	20.10.2023	30.10.2023	10
П.5.1	20.10.2023	30.10.2023	10
<u>3 стадия проекта:</u>	<u>30.10.2023</u>	<u>15.03.2024</u>	<u>137</u>
Р.1	30.10.2023	30.11.2023	31
Р.1.1	30.10.2023	15.11.2023	16
Р.1.2	15.11.2023	30.11.2023	15
Р.2	30.11.2023	30.01.2024	61
Р.2.1	30.11.2023	30.12.2023	30
Р.2.1.1	30.11.2023	30.12.2023	30
Р.2.2	30.12.2023	30.01.2024	31

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4
Р.2.2.1	30.12.2023	15.01.2024	16
Р.2.2.2	15.01.2024	30.01.2024	15
Р.3	30.01.2024	10.02.2024	11
Р.4	10.02.2024	15.03.2024	34
Р.5	30.10.2023	15.03.2024	137

Р.5.1	30.10.2023	15.03.2024	137
4 стадия проекта:	15.03.2024	01.04.2024	17
3.1	15.03.2024	25.03.2024	10
3.1.1	15.03.2024	25.03.2024	10
3.2	25.03.2024	01.04.2024	7
<b>Закрытие проекта</b>	<b>30.03.2024</b>	<b>01.04.2024</b>	<b>2</b>

Диаграмма Ганта проекта развития ООО «Платежка» представлена на рисунке 18.

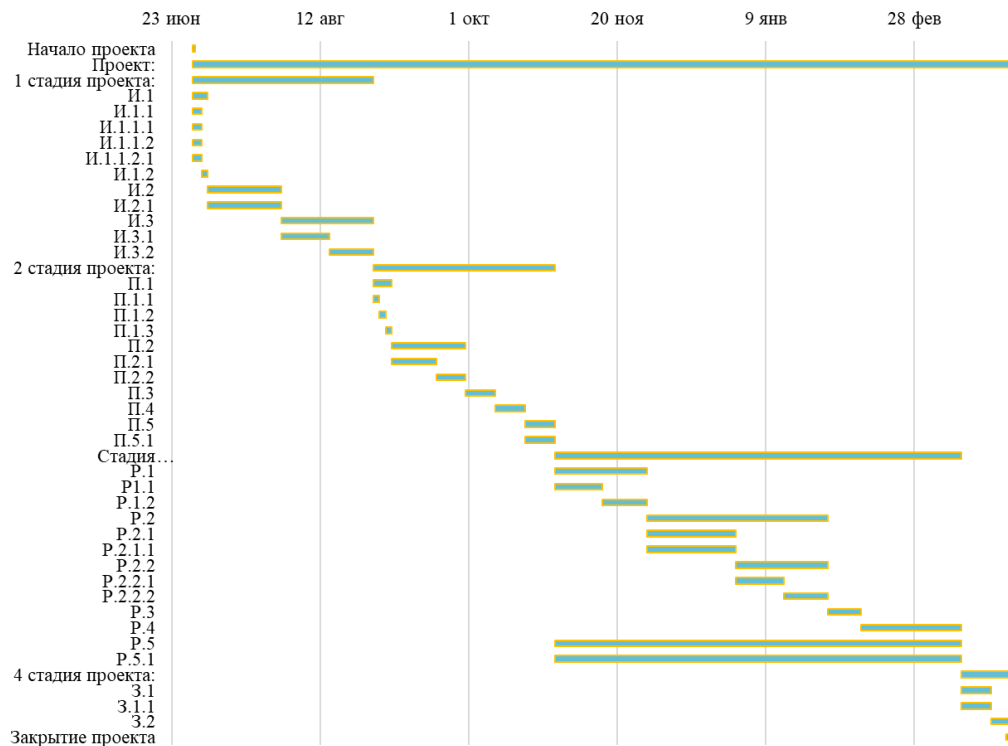


Рисунок 18 – Диаграмма Ганта

Таким образом, исходя из построенного выше календарного плана, можно сделать вывод о том, что все работы проекта начнутся 30 июня 2023 года и закончатся 1 апреля 2024 года, при этом некоторые работы могут начинаться до того, как закончатся предыдущие.

Следующим этапом в календарном планировании является составление тактического плана проекта развития ООО «Платежка».

Процесс тактического планирования осуществляется постоянно и непрерывно на фазе реализации проекта и включают в себя систему текущих планов.

В таблице 14 представлен текущий план проекта развития ООО «Платежка»

Таблица 14 – Тактический план проекта по развитию ООО «Платежка»

Задача	Начальная дата	Конечная дата	Продолжительность, дни
<u>Стадия реализации проекта:</u>	<u>30.10.2023</u>	<u>15.03.2024</u>	<u>137</u>
P.1	30.10.2023	30.11.2023	31
P1.1	30.10.2023	15.11.2023	16
P.1.2	15.11.2023	30.11.2023	15
P.2	30.11.2023	30.01.2024	61
P.2.1	30.11.2023	30.12.2023	30
P.2.1.1	30.11.2023	30.12.2023	30
P.2.2	30.12.2023	30.01.2024	31
P.2.2.1	30.12.2023	15.01.2024	16
P.2.2.2	15.01.2024	30.01.2024	15
P.3	30.01.2024	10.02.2024	11
P.4	10.02.2024	15.03.2024	34
P.5	30.10.2023	15.03.2024	137
P.5.1	30.10.2023	15.03.2024	137

Диаграмма Ганта тактического плана проекта развития ООО «Платежка» на рисунке 19.

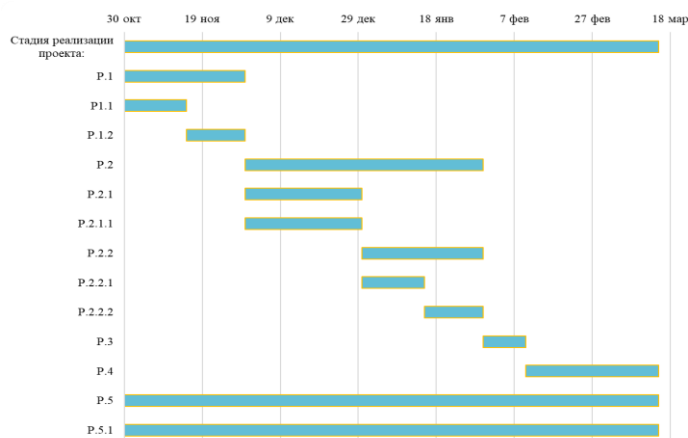


Рисунок 19 – Диаграмма Ганта стадии реализации проекта развития ООО «Платежка»

Все работы на стадии реализации проекта развития начнутся 30.10.2023 и закончатся 15.03.2024.

В результате анализа календарного плана проекта развития ООО "Платежка" можно сделать следующие выводы:

1. Проект имеет достаточно жесткий график выполнения работ, и его выполнение требует серьезной организации работы команды.
2. Сроки выполнения ключевых этапов проекта тщательно проработаны и учитываются в плане действий.
3. Правильно определены роли и ответственность участников проекта, что оказывает положительное влияние на эффективность работы всей команды.
4. Календарный план проекта развития ООО "Платежка" обеспечивает достижение его целей в условиях высокой организованности и правильного управления ресурсами.
5. С точки зрения распределения бюджета проекта, календарный план минимизирует риски дополнительных расходов на все этапы работ.

В целом, календарный план проекта развития ООО "Платежка" является хорошо структурированным и реалистичным планом, который, при правильном выполнении, обеспечивает успех и достижение целей проекта в соответствии с его бюджетом и установленными сроками.

### **3.3 Потенциальные риски проекта развития и меры по предотвращению их отрицательного воздействия на проект**

Риски проекта - это вероятность наступления события или условия, которые могут негативно повлиять на определенные результаты, сроки, цели, затраты, общее содержание или качество проекта. [3]

В любом проекте, в ходе реализации могут возникать различные риски, а для данного проекта создания сервиса по прокату электровелосипедов с разработкой автоматизированной системы управления серверной и аппаратной части ООО «Платежка» ниже выделяются возможные риски по фазам жизненного цикла проекта.

Фаза инициации:

- 1 – Неправильное выявление приоритетной проблемы в организации;
- 2 – Неверный выбор оптимального варианта решения проблемы;
- 3 – Некорректная постановка цели проекта.

Фаза планирования:

4 – Неправильное планирование последовательности работ проекта;  
5 – Отсутствие ясности в том, кто какую работу должен выполнять в ходе реализации проекта.

Фаза реализации:

6 – Увеличение срока реализации проекта;  
7 – Отказ в заключении договора о расположении электровелосипедов по городу;

8 – Нехватка средств;

9 – Сложность в выборе модели электровелосипедов для покупки.

Фаза завершения:

10 – Расхождение между плановыми результатами реализации проекта и фактическими.

Все перечисленные выше риски являются потенциальными для проекта по выведению на рынок г. Благовещенска новой услуги ООО «Платежка» вне зависимости от степени их серьезности.

Для того, чтобы ранжировать риски, влияющие на реализацию проекта, используем метод экспертных оценок.

Эксперты ранжировали риски по степени важности, 1 ранг получил наиболее значимый фактор, 2 ранг – второй по значимости фактор и так далее, 10 ранг – менее значимый фактор.

В приведенной ниже таблице 15 приведена оценка 10-ти рисков.

Таблица 15 – Оценка рисков проекта развития ООО «Платежка»

Наименование рисков	Ранги, R	Веса рисков, $W_i$	Средняя оценка экспертов, $V_i$	Величина риска, $X_i$
1	2	3	4	5
1. Неправильное выявление при-	1	0,34	4	1,37

Наименование рисков	Ранги, R	Веса рисков, Wi	Средняя оценка экспертов, Vi	Величина риска, Xi
ритетной проблемы в организации				
2. Неверный выбор оптимального варианта решения проблемы	3	0,11	5	0,57
3. Некорректная постановка цели проекта	7	0,05	4	0,20
4. Неправильное планирование последовательности работ проекта	8	0,04	4	0,17
5. Отсутствие ясности в том, кто какую работу должен выполнять в ходе реализации проекта	9	0,04	5	0,19
6. Увеличение срока реализации проекта	4	0,09	4	0,34
7. Отказ в заключении договора о расположении электровелосипедов по городу	2	0,17	5	0,85
8. Нехватка средств	5	0,07	5	0,34
9. Сложность в выборе модели электровелосипедов для покупки	10	0,03	2	0,07
10. Расхождение между плановыми результатами реализации проекта и фактическими	6	0,06	5	0,28
<b>ИТОГО</b>	<b>-</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>4,38</b>

На основании профессиональной оценки рисков проекта, самым серьезным риском было определено неправильное определение проблемы в организации. Это можно обосновать тем, что данный риск может стать проблемным, и поэтому проект не будет реализован.

Самым опасным риском для проекта является проблема выбора модели электронного велосипеда для покупки.

Самый безопасный риск для проекта - это трудности с выбором модели электронного велосипеда для покупки.

Также необходимо выявить величину риска в целом по проекту (таблица 16).

Таблица 16 - Расчет величины риска в целом по проекту

Стадии проекта	Веса	Вероятность	Величина риска
Инициация	0,1	0,1	0,01

Планирование	0,3	0,2	0,06
Реализация	0,5	0,4	0,2
Завершение	0,1	0,1	0,01
ИТОГО	1,0	-	0,28

Риск проекта по выведению на рынок г. Благовещенска новой услуги ООО «Платежка» в целом составит 28%.

Для предотвращения потенциальных рисков были сформулированы меры по сокращению их отрицательного воздействия на проект (таблица 17).

Таблица 17 – Меры по сокращению рисков проекта развития ООО «Платежка»

Риск	Меры
1	2
<b>Фаза инициации</b>	
1.Неправильное выявление приоритетной проблемы в организации	Проведение точного и глубокого анализа внешней и внутренней среды организации, включая SWOT-анализ, PEST-анализ, построение модели 5 сил Портера и определение воздействия внешней и внутренней сред на решение основных проблем.
2.Неверный выбор оптимального варианта решения проблемы	Следует выделить всевозможные альтернативные варианты решения проблемы, а затем с помощью метода экспертных взвешенных оценок произвести выбор оптимального решения.
3.Некорректная постановка цели проекта	Построение дерева целей и разработка главной цели по методике SMART.
<b>Фаза планирования</b>	
1.Неправильное планирование последовательности работ проекта	Составить календарный план проекта с помощью построения диаграммы Ганта и сетевого графика всех работ проекта.
2.Отсутствие ясности в том, кто какую работу должен выполнять в ходе реализации проекта	Провести формирование команды проекта с помощью построения матрицы RACI.
<b>Фаза реализации</b>	
1.Увеличение срока реализации проекта	Провести точное планирование всех работ проекта по стадиям его жизненного цикла, включая построение дерева работ и календарный план проекта
2.Отказ в заключении договора о расположении электровелосипедов по городу	Удостовериться в правильности собранного пакета документов и его полном составе, также можно обратиться за помощью к специалисту.
3.Нехватка средств	Проведение расчета стоимости и распределение ресурсов проекта по источникам финансирования и корректное планирование бюджета проекта.
4.Сложность в выборе модели электровелосипедов для покупки	Заранее определить приоритетные марки и модели электровелосипедов, которые будут приобретаться,

Продолжение таблицы 17

1	2
	чтобы исключить трату времени на стадии реализа-

	ции проекта на рассмотрение тех электровелосипедов, которые не подходят для сервиса по прокату.
Фаза реализации	
1. Расхождение между плановыми результатами реализации проекта и фактическими	Проведение всех мероприятий по снижению рисков по фазам инициации, планирования, реализации, так как, снизив все предыдущие риски и разработав точный план, фактические результаты по окончании проекта будут совпадать с плановыми.

В целом, предотвращение рисков - это сложный процесс и требует постоянной работы по проверке и решению возможных проблем на всех этапах проекта. Однако, правильная организация и управление проектами в соответствии с мерами, перечисленными выше, помогут сделать проект развития более стабильным и успешным.

### 3.4 Оценка экономической эффективности проекта развития ООО “Платежка”

Для выхода на современный уровень информационных технологий, предполагающий открытие сервиса по прокату электровелосипедов с разработкой автоматизированной системы управления серверной и аппаратной части понадобятся первоначальные затраты, к ним относятся: заработная плата работников, страховые взносы, закупка оборудования и т.д.

Также следует рассчитать потребность в персонале и фонд оплаты труда (таблица 18).

Таблица 18 – Планируемая численность персонала и уровень затрат на заработную плату

Категория работников и занимаемая должность	Число работников, чел.	Тарифная ставка, руб./час	Фонд рабочего времени, ч/день.	Затраты на заработную плату, руб. (без начислений)		
				2023 г.	2024 г.	2025 г.
1	2	3	4	5	6	7
Администратор сервиса по прокату	1	210	8	231840	231840	231840
Оператор технической поддержки	2	160	12	368640	368640	368640
Мувер (зарядчик)	2	150	12	345600	345600	345600

Продолжение таблицы 18

1	2	3	4	5	6	7
Техник	1	190	12	218880	218880	218880



<b>ИТОГО</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1164960</b>	<b>1164960</b>	<b>1164960</b>
--------------	----------	----------	----------	----------------	----------------	----------------

Так как сервис по прокату электровелосипедов будет работать только 5 месяцев в год, то заработная плата рассчитывается на 5 месяцев. Заработная плата в год будет составлять 1164,96 тысячи рублей.

На основании таблицы 18 составим обобщающую таблицу (таблица 19).

Таблица 19 – Потребность в персонале и фонд оплаты труда

Наименование категории работников	Потребность, чел.	Среднемесячная з/п одного работника, руб.	Затраты на з/п, руб.	Начисления на з/п, руб.	Затраты на з/п в месяц	Затраты на з/п в год
Администратор сервиса по прокату	1	38640	38640	11592	50232	301392
Оператор технической поддержки	2	30720	61440	18432	79872	479232
Мувер (зарядчик)	2	28800	57600	17280	74880	449280
Техник	1	36480	36480	10944	47424	284544
<b>ИТОГО</b>	<b>6</b>	<b>134640</b>	<b>134640</b>	<b>58248</b>	<b>252408</b>	<b>1514448</b>

Таким образом, в сервис по прокату электровелосипедов требуется 6 человек, общие затраты на фонд оплаты труда будут составлять 252408 тыс. руб. в месяц. Начисления на заработную плату рассчитывались исходя из текущей ставки 30% (22% - Пенсионный фонд, 2,9% - ФСС, 5,1% - ТФОМС).

Так же для создания приложения “S-KatSharing” необходимо привлечь услуги программиста. Стоимость разработки приложения для телефонов на платформе IOS и Android составляет 1500000 рублей. Ежемесячное обслуживание приложения составляет 150000 рублей. Данное обслуживание необходимо только в первый год, для того, чтобы наладить работоспособность приложения.

Стоимость разрешения за расстановку парка электровелосипедов на территории города Благовещенска составляет 7500 рублей в год.

Показатели общей потребности проекта в инвестициях представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Общая потребность в первоначальных инвестициях сервиса по прокату электровелосипедов

в рублях

Категория инвестиций	2024 г.
1	2
1. Получение лицензии (первый год)	7500
2. Аренда помещения (первый месяц)	142200
3. Оборудование и инструменты (первый год)	3407400
4. Заработная плата (включая страховые взносы) - первый месяц	252408
5. Расходы на рекламу (первый год)	1075000
6. Разработка и обслуживание приложения (первый год)	2850000
7. Потребность в сырье и материалах (первый год)	213667,6
8. Непредвиденные расходы (первый месяц)	20000
<b>ИТОГО</b>	<b>7968175,6</b>

По таблице 20 можно сделать вывод, что общая потребность в инвестициях в первый год составляет 7968175,6 рублей.

Далее в таблице 21 представлены источники финансирования.

Таблица 21 – Источники финансирования проекта сервиса по проекту электровелосипедов

Источники финансирования	2024	Итого
1	2	5
Собственный капитал, тыс. руб.	3000000	3000000
Заемный капитал, тыс. руб.	4968175,6	4968175,6
<b>ИТОГО</b>	<b>7968175,6</b>	<b>7968175,6</b>

Собственный капитал составит 3000000 руб., заемный капитал составит 4968175,6 рублей. Итого, за три года, источники финансирования составят 7968175,6 рублей.

График погашения кредита рассчитан, исходя из максимально возможных издержек, то есть применен пессимистический подход относительно расходов организации на обслуживание долга.

График погашения кредита представлен в таблице 22.

Таблица 22 – График погашения кредита (ставка 13%)

в рублях

Год	Начальный баланс долга	Погашение долга	Проценты (13 %)	Годовая выплата	Конечный баланс
-----	------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

					долга
1	4968175,60	1656058,533	645862,828	2301921,361	3312117,07
2	3312117,07	1656058,533	430575,2187	2086633,752	1656058,53
3	1 656 058,53	1656058,533	215287,6093	1871346,143	0,00
ИТО Г	-	4968175,6	1291725,656	6259901,256	-

Таким образом, погашение кредита предполагается в конце 2026 года. Кредит планируется брать в ПАО «Сбербанк».

Прогноз продаж сервиса по прокату электровелосипедов представлен в приложении Б.

Цена поминутного проката составляет 8 рублей в минуту. Планируемый объем прокатов за день в мае 2024 года составит 55 прокатов. Средняя продолжительность проката будет составлять 30 минут. За май 2024 года выручка от реализации поминутного проката составит 409200 рублей. За 2024 год выручка от реализации поминутного проката составит 3361200 рублей, за 2025 год эта сумма с учетом коэффициента роста объема продаж 1,2 составит 4033440 рублей, за 2026 год с коэффициентом роста объема продаж 1,3 – 5243472 рублей.

Цена часового проката составляет 350 рублей в час. Планируемое количество прокатов за день в мае 2024 года составит 55 прокатов. Средняя продолжительность одного проката составит 1 час. За май 2024 года выручка от реализации часового проката составит 577500 рублей. За 2024 год выручка от реализации часового проката составит 4810750 рублей. За 2025 год эта сумма с учетом коэффициента роста объема продаж 1,2 составит 5772900 рублей, за 2026 год с коэффициентом роста объема продаж 1,3 – 7504770 рублей.

Цена сдельного проката составляет 1500 рублей в сутки. Планируемое количество прокатов за день в мае 2024 года составит 7 прокатов. Средняя продолжительность одного проката составит сутки. За май 2024 года выручка от реализации сдельного проката составит 210000 рублей. За 2024 год выручка от реализации сдельного проката составит 93000 рублей. За 2025 год эта сумма с учетом коэффициента роста объема продаж 1,2 составит 111600 рублей, за 2026 год с коэффициентом роста объема продаж 1,3 – 145080 рублей.

Общие поступления за 2024 год составят 8264950 рублей, за 2025 год – 9917940 рублей, за 2026 год – 12893322 рублей.

Спрогнозируем смету затрат на оказание услуг в сервисе по прокату электровелосипедов (таблица 23).

Подробная смета затрат при реализации рассматриваемого проекта представлен в приложении В.

Таблица 23 – Смета затрат проекта

в рублях

Показатели	Период		
	2024	2025	2026
1	2	3	4
Сырье и материалы	106834	117517	258538
Аренда помещения	142200	189600	189600
Лицензия	7500	7500	7500
Оборудование и инструменты	3407400	0	1106700
Заработная плата	970800	1164960	1164960
Начисления на заработную плату	291240	349488	698976
Прочие затраты (реклама, разработка и обслуживание приложения, непредвиденные и представительские расходы)	3097000	648000	1296000
Амортизация (20%)	28395	28395	28395
Полная себестоимость	8051369	2505460	4750669
Функционально – административные издержки	8022974	2477065	4722274
Финансовые издержки (% по кредиту)	2301921	2086634	1871346
Общие текущие издержки	10353290	4592094	6622015

По таблице 23 можно сделать вывод, что общие затраты за 2024 год составят 10353290 рублей, за 2025 год – 4592094 рублей, за 2026 год – 6622015 рублей.

Бюджет прибылей и убытков сервиса по прокату электровелосипедов представлен в таблице 24.

Более подробный бюджет прибылей и убытков проекта представлен в приложении Г.

Таблица 24 – Бюджет прибылей/убытков проекта

в рублях

Показатели	Период		
	2024	2025	2026
1	2	3	4
1. Общие поступления	8264950,00	9917940,00	12893322,00
3. Общие текущие затраты	10353290,16	4592093,93	6622014,94
4. Прибыль от реализации	-2088340,16	5325846,07	6271307,06
5. Результат от прочей реализации	0,00	0,00	0,00
6. Доходы и расходы от внереализационных операций	0,00	0,00	0,00
7. Балансовая прибыль	-2088340,16	5325846,07	6271307,06
8. Платежи в бюджет (налоги)	636356,12	969594,44	940696,06
9. Чистая прибыль	-2724696,28	4356251,63	5330611,00
10. Чистая прибыль нарастающим итогом	-2724696,28	1631555,35	6962166,35

Таким образом, расчет бюджета прибылей и убытков показал, что чистая прибыль за три года составит 6962166,35 рублей.

Состояние организации со стороны наличия оборотных средств необходимо оценить с помощью бюджета движения денежных средств, что представлено в таблице 25.

Более подробный бюджет движения денежных средств представлен в приложении Д.

Таблица 25 – Бюджет движения денежных средств сервиса по прокату электровелосипедов

в рублях

Показатели	Период		
	2024 г.	2025 г.	2026 г.
1	2	3	4
<b>ПРИТОК</b>			
1. Источники финансирования	7968176	0	0
2. Общие поступления	8264950	9917940	12893322

Продолжение таблицы 25

1	2	3	4
<b>3. Итого приток</b>	16233126	9917940	12893322

ОТТОК			
4. Инвестиции в проект	3000000	0	0
5. Функционально – административные издержки	8022974	2477065	4722274
6. Возврат кредита	1656059	1656059	1656059
7. Финансовые издержки (% по кредиту)	645863	322931	215288
8. Платежи в бюджет (налоги)	636356	969594	940696
<b>9. Итого отток</b>	13961251	5533293	7534316
10. Превышение / дефицит денежных средств	2271874	4384647	5359006
11. Кумулятивный денежный поток	14206055	18656661	12015527

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что в целом кумулятивный денежный поток за 3 года реализации проекта составит 12015527рублей.

Бюджет движения денежных средств показал, что кумулятивный денежный поток будет положительным. Эффективность проекта представлена в таблице 26. Подробнее в приложении Е.

Таблица 26 – Расчет эффективности проекта

в рублях

Показатели	Период		
	2024 г.	2025 г.	2026 г.
<b>ПРИТОК</b>			
1. Общие поступления	8264950	9917940	12893322
2. Ликвидационная стоимость	0	0	0
<b>3. ИТОГО ПРИТОК</b>	8264950	9917940	12893322
<b>ОТТОК</b>			
4. Инвестиции в проект (собственные средства)	3000000	0	0
5. Функционально – административные издержки	8022974	2477065	4722274
7. Финансовые издержки (% по кредиту)	645863	322931	215288
8. Платежи в бюджет (налоги)	636356	969594	940696
<b>9. ИТОГО ОТТОК</b>	12305193	3769591	5878257
10. Превышение / дефицит денежных средств	-4040243	6148349	7015065
11. Кумулятивный денежный поток	-4040243	2108106	9123171
12. Ставка дисконта	0,16	0,16	0,16
13. Коэффициент дисконтирования	0,87	0,74	0,64
14. Дисконтированный денежный поток	-3498046	4489228	4494255
15. Кумулятивный дисконтированный денежный поток	-3498046	991182	5485437

Дисконтированный денежный поток (ДДП) - это совокупность всех будущих поступлений и выплат в рамках проекта, которые приводятся к единому текущему периоду при помощи дисконтирования.

Так как при данном значении ставки дисконта (0,16) значение  $NPV > 0$ , то проект является выгодным, и может быть принят.

По данным расчетам, за 3 года проект принесет 5485437 рублей.

Дисконтированный период окупаемости проекта по созданию сервиса по прокату электровелосипедов составит:  $1 + (3498046/4489228) = 1,78$ . Данный показатель означает, что проект по созданию сервиса по прокату электровелосипедов окупится через 1 год и 9 месяцев.

Также необходимо рассчитать внутреннюю норму доходности при различных ставках дисконта (рисунок 20).

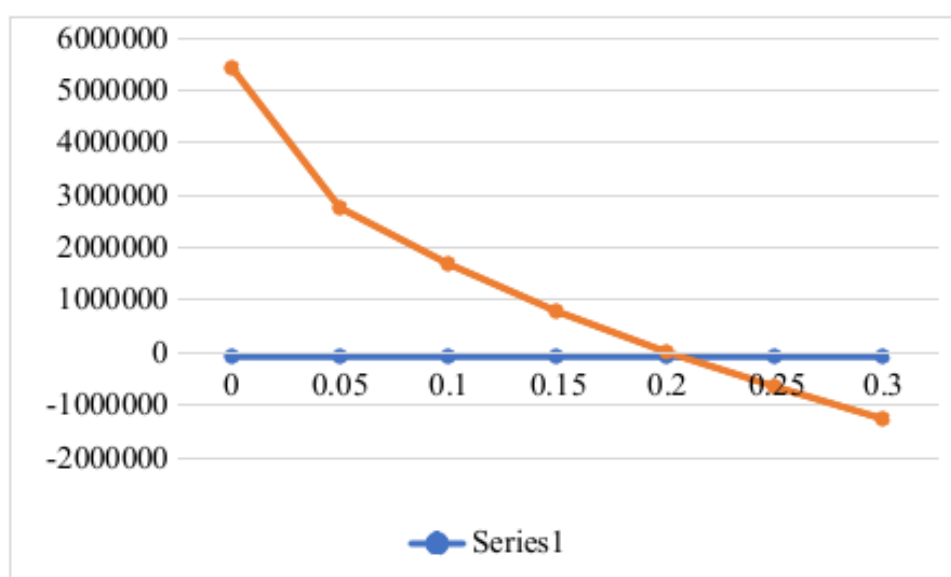


Рисунок 20 – Внутренняя норма доходности проекта

Таким образом, норма дисконта при значении дисконтированного денежного потока равному нулю составит примерно 0,2 (20%).

IRR составит 20%, следовательно проект является рентабельным.

Следующим этапом является определение точки безубыточности разработанного проекта:

Точка безубыточности (в стоимостном выражении) = (Постоянные издержки / (Выручка от реализации – Переменные издержки)) \* Выручка от реализации, (1)

Точка безубыточности =  $(4727669 / (8264950 - 319314)) * 8264950 = 4917661$ .

Таким образом, необходимо реализовать услуг в сервисе по прокату электровелосипедов на 4917661 рублей, чтобы покрыть все затраты.

Также был проведен анализ чувствительности NPV к изменению уровня цен и уровня затрат. Результаты анализа представлены на рисунке 21.

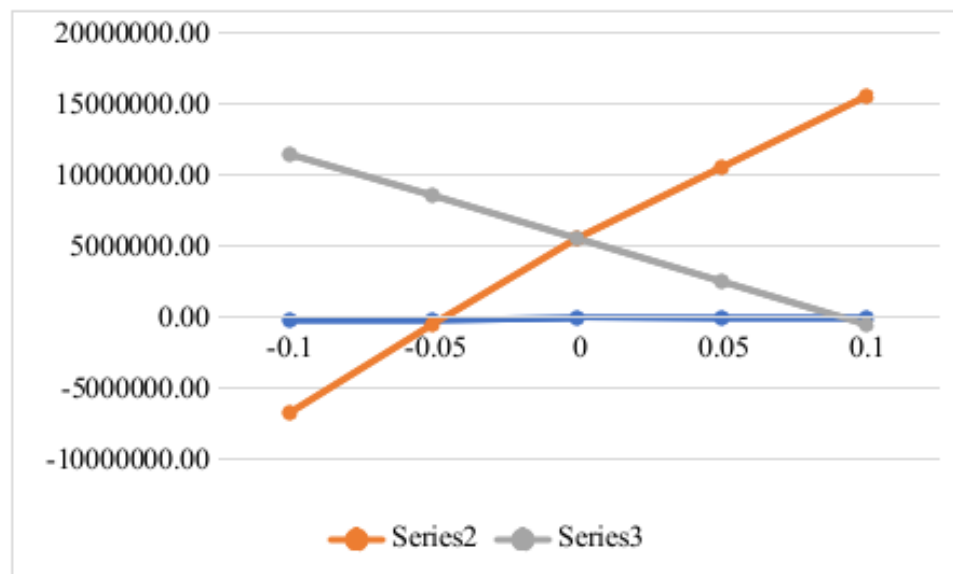


Рисунок 21 – Чувствительность NPV к отклонениям влияющих факторов

Из графика видно, что проект наиболее чувствителен к изменению цены. При уменьшении цены на 10% NPV уходит в отрицательную область и составляет -6554357 рублей.

Несмотря на то, что проект чувствителен к изменению цена, он остается экономически выгодным и риски реализации инвестиционного проекта не вызывают опасения.

На рисунке 22 представим значения уровня темпа роста выручки на 2020-2026 годы до реализации проекта и после реализацией проекта развития.

Как видно из результатов таблицы 24 и рисунка 20 проект развития ООО «Платежка», предполагающий создание сервиса по электровелосипедов с раз-



работкой автоматизированной системы управления серверной и аппаратной части программы является весьма успешным.

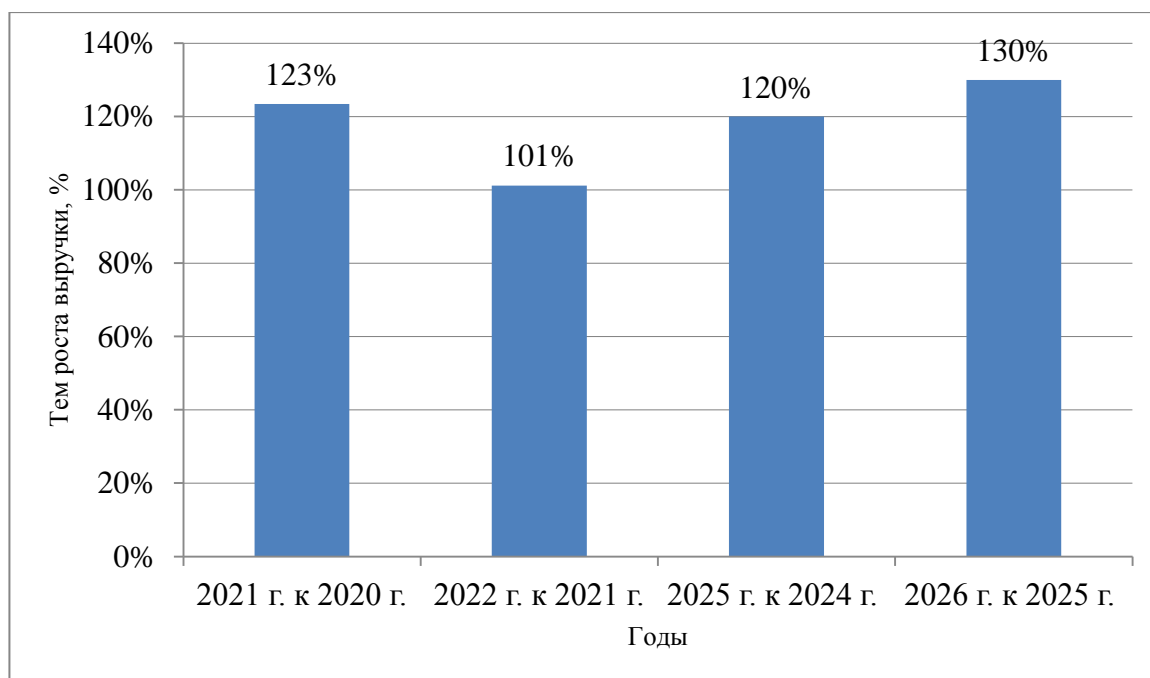


Рисунок 22 – Значения уровня темпа роста выручки до реализации проекта и после реализации проекта развития.

Исходя из сравнительного анализа показателей темпа роста выручки ООО «Платежка», можно сделать вывод, что данный показатель после реализации проекта развития 2026 г. к 2025 г. будет превышать темп роста выручки до реализации проекта 2022 г. к 2021 г. на 19%. Данный анализ также подтверждает эффективность разработанного проекта развития организации.

В данной главе был проведен анализ эффективности разработанного проекта развития ООО "Платежка". Для этого были использованы ключевые показатели и методы оценки эффективности проекта.

Одним из главных показателей эффективности проекта является его финансовая устойчивость и рентабельность. В ходе анализа были проанализированы финансовые данные ООО "Платежка" за несколько лет, а также были приняты во внимание изменения, которые планируются в рамках проекта развития. Были проведены расчеты ожидаемой прибыли и IRR (внутренняя норма

доходности), которые показали положительные результаты и подтверждают эффективность проекта.

В целом, проведенный анализ эффективности проекта развития ООО "Платежка" показал, что разработанный проект развития является выгодным и эффективным решением для компании. Разработанный проект позволит ООО "Платежка" повысить темп роста выручки, расширить свой бизнес, укрепить позиции на рынке, улучшить финансовые показатели, тем самым сформировать стратегически конкурентные преимущества более высокого уровня информационных технологий в бизнесе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проект развития компании - это сложный и многогранный процесс, который требует глубокого понимания теоретико-методологических основ разработки проектов. В ходе исследования были выявлены ключевые подходы и методы, которые необходимы для разработки успешного проекта развития ООО "Платежка".

Основываясь на теоретико-методологических основах разработки проектов, был разработан проект развития ООО "Платежка". Его реализация позволит компании сформировать конкурентные преимущества, выйти на новый, более современный уровень информационных технологий.

Был проведен анализ внешней среды ООО "Платежка".

Анализ рынка проката электрических самокатов показал, что ООО "Платежка" имеет наименьшую долю рынка.

На основе анализа 5 сил Портера был сделан вывод, что потребители, поставщики и конкуренты внутри отрасли оказывают сильное влияние на организацию, новые конкуренты, выходящие на рынок, оказывают среднее влияние, а товары-заменители оказывают слабое влияние.

Согласно результатам PEST-анализа, наиболее значимыми факторами являются активное внедрение информационных технологий, высокая зависимость от государственных органов, экономическая нестабильность и, как следствие, рост цен на электрические самокаты и энергетические источники, а также низкая покупательная способность населения.

Анализ внешней среды организации выявил факторы внешней среды, которые создадут рыночные преимущества для организации, а также факторы, которые потенциально могут ухудшить положение организации на рынке. Был проведен анализ внутренней среды организации, включающий анализ системы управления, анализ производственной деятельности, анализ экономической эффективности деятельности организации.

На основе анализа внутренней и внешней среды ООО "Платежи" была создана сводная матрица SWOT-анализа. По результатам данного анализа был сделан вывод, что организации следует заняться такими направлениями развития, как: получение разрешения от административных органов городов Свободный и Белогорск на размещение электроскутеров на данных территориях; создание проекта с администрацией города Благовещенск по строительству велодорожек на территории всего города; разработка проекта по внедрению новой услуги на рынок города Благовещенск - прокат электровелосипедов; заключение договора на поставку качественных велосипедов на рынок. Были выявлены основные проблемы в деятельности организации, в том числе проблемы деятельности организации на данных территориях; создать совместно с администрацией города Благовещенска проект по строительству велодорожек на всей территории города.

Были выявлены основные проблемы в деятельности организации: слабая конкурентоспособность компании "S-KatSharing", снижение объема проката в натуральном выражении, снижение темпов роста продаж и рентабельности продаж. Также было учтено влияние внешней и внутренней среды на решение этих проблем, на основании чего был сделан выбор приоритетной проблемы - снижение темпов роста выручки из-за низкого уровня развития информационных технологий в менеджменте.

Произведена разработка альтернативных вариантов проекта. Далее был выбран оптимальный альтернативный вариант проектного решения по развитию бизнеса с помощью выхода на современный уровень информационных технологий в менеджменте, предполагающий создание сервиса по прокату электровелосипедов с разработкой автоматизированной системы управления в серверной и аппаратной частях.

Общая потребность в инвестициях в первый год составляет 7968175,6 рублей. Собственный капитал составит 3000000 руб., заемный капитал составит 4968175,6 рублей. Итого, за три года, источники финансирования составят 7968175,6 рублей.

Планируется взять кредит в ПАО «Сбербанк» на 3 года со ставкой кредитования – 13% годовых. Возврат кредита – в соответствии с графиком выплат.

Общая сумма выплат по кредиту за 3 года составит 6259901,256 рублей.

Спрогнозирована смета затрат на оказание услуг на три года. Общие затраты за 2024 год составят 10353290 рублей, за 2025 год – 4592094 рублей, за 2026 год 6622015 рублей.

Расчет бюджета прибылей и убытков показал, что чистая прибыль за три года составит 6962166,35 рублей.

Кумулятивный денежный поток за 3 года реализации проекта составит 12015527 рублей.

Было определено, что за 3 года кумулятивный дисконтированный денежный поток составит 5485437 рублей. Следовательно, с экономической точки зрения проект является эффективным.

Для того, чтобы проект окупился необходимо реализовать услуг в сервисе по прокату электровелосипедов на 4917661 рублей, чтобы покрыть все затраты.

Внутренняя норма прибыльности (IRR) составит 20%, следовательно, проект является рентабельным.

Срок окупаемости проекта составляет 1 года и 9 месяцев.

Также были выявлены потенциальные риски проекта: нарушение сроков реализации проекта, отказ банка в кредите, риск отсутствия запасных частей на рынке, риск некачественной разработки приложения, риск травмирования пользователей и т.д.

Наиболее безопасный риск для проекта – риск поставки некачественного оборудования и электровелосипедов.

Риск проекта по созданию сервиса по прокату электровелосипедов в целом составит 44%.

Приведенные финансовые расчеты проекта создания сервиса по прокату электровелосипедов, анализ денежных потоков и показателей эффективности и чувствительности проекта, оценка потребности в финансировании позволяют сделать вывод, что проект эффективен.

Проект развития ООО "Платежка" по созданию сервиса по прокату электровелосипедов с разработкой автоматизированной системы управления серверной и аппаратной части программы имеет следующие основные цели развития:

- Формирование конкурентных преимуществ, повышение уровня информационных технологий в организации;
- Создание новой услуги для клиентов компании, что позволит расширить клиентскую базу и увеличить объемы продаж;
- Увеличение конкурентоспособности компании на рынке, предоставление более широкого спектра услуг;
- Создание уникальной технологической платформы проката электровелосипедов.

Таким образом, проект развития ООО «Платежка» предполагающий создание сервиса по прокату электровелосипедов и автоматизированной системы управления серверной и аппаратной части программы позволит компании реализовать новую услугу в городе Благовещенске, увеличить доходы от продаж, повысить конкурентоспособность.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абдужалилова, Ф. Ю. Маркетинговые проекты развития территорий // Практический маркетинг. 2022. №2 (299). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-proekty-razvitiya-territoriy> (дата обращения: 13.06.2023).
- 2 Абдулкадыров, У.У., Манцаева, М.А., Эльгукаева, Л.А. Стратегическое управление инвестициями на предприятии // Вестник Академии знаний. 2022. №3 (50). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-investitsiyami-na-predpriyatii> (дата обращения: 16.06.2023).
- 3 Абылхатова, С. О возможных рисках в инвестиционных проектах // Инновации и инвестиции. 2021. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-vozmozhnyh-riskah-v-investitsionnyh-proektah> (дата обращения: 14.06.2023).
- 4 Асташова, У. В. Проект и управление проектом: российская специфика // TheNewmaninForeignpolicy. 2022. №69 (113). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proekt-i-upravlenie-proektom-rossiyskaya-spetsifika> (дата обращения: 13.06.2023).
- 5 Афоничкина, Е. А., Хачатурян, Н. Системный анализ портфеля проектов развития // Вестник ВУиТ. 2010. №19. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-analiz-portfelya-proektov-razvitiya> (дата обращения: 13.06.2023).
- 6 Бельмас, С.М., Молодчик, А.В., Попов, В.Л. Управление иницированием проектов развития организации // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2022. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-initsirovaniem-proektov-razvitiya-organizatsii> (дата обращения: 13.06.2023).
- 7 Бушуев, С.Д., Ярошенко Ю.Ф., Ярошенко Н.П. Предпринимательская энергия в управлении проектами развития // Управление проектами и развитие производства. 2021. №2 (46). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predprinimatelskaya-energiya-v-upravlenii-proektami-razvitiya> (дата обращения: 13.06.2023).

8 Варназов, Л.А. Разработка типологии проектов развития организации // Экономика и социум. 2020. №6 (73). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-tipologii-proektov-razvitiya-organizatsii> (дата обращения: 13.06.2023).

9 Волков, Д. А. Управление рисками в управлении проектной деятельностью организации на современном этапе развития // Вестник Московской международной академии. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-v-upravleniya-proektnoy-deyatelnostyu-organizatsii-na-sovremennom-etape-razvitiya> (дата обращения: 14.06.2023).

10 Воробьев, А. С. Тенденции развития управления проектами // ТДР. 2013. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-upravleniya-proektami> (дата обращения: 13.06.2023).

11 Грибин, М. А. Влияние внедрения инновационных проектов на уровень экономического развития предприятия // Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки». 2022. №1 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-vnedreniya-innovatsionnyh-proektov-na-uroven-ekonomicheskogo-razvitiya-predpriyatiya> (дата обращения: 14.06.2023).

12 Грошева, Е. К., Начаркин, М. А., Чуприна, А. Д. Современные тренды в управлении проектами // Бизнес-образование в экономике знаний. 2021. №2 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-trendy-v-upravlenii-proektami> (дата обращения: 14.06.2023).

13 Грошева, Е. К., Начаркин, М. А., Чуприна, А. Д. Этапы развития проектного управления в мире и в России // Бизнес-образование в экономике знаний. 2021. №2 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-razvitiya-proektnogo-upravleniya-v-mire-i-v-rossii> (дата обращения: 14.06.2023).

14 Гульятеева, М.А., Белорусова. И.А., Ожигов. В.О. Современные подходы к реализации проектного менеджмента // Скиф. 2022. №5 (69). URL:



<https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-realizatsii-proektnogo-menedzhmenta> (дата обращения: 14.06.2023).

15 Дерябина, Л.В., Немкина А.В. Особенности управления it проектами // Скиф. 2022. №4 (68). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-it-proektami> (дата обращения: 13.06.2023).

16 Дмитриев, Н.А., Авласевич, Д.В., Кириллов, А.А., Бачинский А.Г. Концепции управления проектами // Форум молодых ученых. 2020. №3 (43). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsii-upravleniya-proektami> (дата обращения: 13.06.2023).

17 Думбрайс, К. О., Глущенко, О. М. Моделирование и анализ рисков ИТ-проектов // Наука и образование сегодня. 2021. №2 (61). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-i-analiz-riskov-it-proektov> (дата обращения: 14.06.2023).

18 Еремин, В. В., Кузнецов, Н. В., Чернышева Татьяна Константиновна о применении проектного подхода для совершенствования стратегического планирования в российской федерации в 2022-2023 годах // Экономика. Налоги. Право. 2022. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-primenenii-proektnogo-podhoda-dlya-sovershenstvovaniya-strategicheskogo-planirovaniya-v-rossiyskoj-federatsii-v-2022-2023-godah> (дата обращения: 13.06.2023).

19 Золотарев, Н.А., Кузяшев А.Н. Возможности использования инструментов поддержки при разработке управленческих решений // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №5-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-ispolzovaniya-instrumentov-podderzhki-pri-razrabotke-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения: 13.06.2023).

20 Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511087> (дата обращения: 14.06.2023).

21 Зяблицкая, Н.В., Евдокимова, О.С., Исмаилова, С.И. Конкурентоспособность предприятия // Экономика и социум. 2022. №5-1 (96). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-predpriyatiya-5> (дата обращения: 14.06.2023).

22 Карцева, Э.А. Оптимизация конкурентоспособности предприятия // Вестник науки. 2021. №12 (45). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 18.06.2023).

23 Кашицына, Т. Н., Султанова, А. В., Петров И. Е. Формирование механизма по внедрению гибких подходов к управлению проектами agile для организаций // Журнал прикладных исследований. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-mehanizma-po-vnedreniyu-gibkih-podhodov-k-upravleniyu-proektami-agile-dlya-organizatsiy> (дата обращения: 13.06.2023).

24 Коул, Р. Блистательный Agile. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban / Р. Коул, Э. Скотчер. - СПб.: Питер, 2015. - 376 с.

25 Кочеткова, М.А. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений // Форум молодёжной науки. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-modeli-razrabotki-i-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения: 13.06.2023).

26 Кравец, Е.О., Вертиль Н.Н. Дефиниция понятий «управление проектами» и «проектное управление» // Вестник Института экономических исследований. 2021. №3 (23). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/definitsiya-ponyatiy-upravlenie-proektami-i-proektnoe-upravlenie> (дата обращения: 13.06.2023).

27 Лукина, А.О. Управление проектами // Проблемы науки. 2019. №1 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proektami-2> (дата обращения: 13.06.2023).

28 Макеенко, М.В., Тихонова, М.В. Применение методов оценки риска инновационных проектов как способ снижения угроз их реализации // Россия: тенденции и перспективы развития. 2021. №16-1. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-metodov-otsenki-riska-innovatsionnyh-proektov-kak-sposob-snizheniya-ugroz-ih-realizatsii> (дата обращения: 14.06.2023).

29 Максимова, Е.С., Рогачева, Ю.А. Стратегическое планирование как инструмент стратегического управления // Форум молодых ученых. 2021. №11 (63). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-kak-instrument-strategicheskogo-upravleniya> (дата обращения: 14.06.2023).

30 Малахова, А. И. Исследование содержания проблемы управления инновационными проектами в процессах стратегического планирования и развития производственно-экономических систем / А. И. Малахова, Н. О. Никулина, Л. Р. Черняховская // Информационные технологии. – 2020. – Т. 26. – № 4. – С. 239-251.

31 Малевская, Е. Д. Разработка показателей оценки эффективности деятельности устойчивых предприятий // Вестник ГУУ. 2022. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-pokazateley-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-ustoychivyh-predpriyatiy> (дата обращения: 14.06.2023).

32 Маликов, Д.З. Этапы разработки управленческих решений // Вестник науки. 2020. №5 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-razrabotki-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения: 13.06.2023).

33 Муратова, М.Н. Возможности реализации методики отбора приоритетных проектов развития на промышленном предприятии // Инновации и инвестиции. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-realizatsii-metodiki-otbora-prioritetnyh-proektov-razvitiya-na-promyshlennom-predpriyatii> (дата обращения: 13.06.2023).

34 Нанянгве, С. Ф. Бухгалтерский баланс // Интерактивная наука. 2022. №4 (69). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/buhgalterskiy-balans-5> (дата обращения: 14.06.2023).

35 Ооржак, А.К.А. Субъективные и объективные факторы разработки и реализации управленческих решений // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №10-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/subektivnye-i-obektivnye>

factory-razrabotki-i-realizatsii-upravlencheskih-resheniy (дата обращения: 13.06.2023).

36 Пашаева, А. С. Оценка конкурентоспособности предприятия дорожно-строительной отрасли посредством PEST-анализа / А. С. Пашаева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 45 (440). — С. 304-306. — URL: <https://moluch.ru/archive/440/96092/> (дата обращения: 11.12.2022).

37 Пелевин, Е. Е., Цудиков, М. Б. Методы проектного менеджмента, проектный менеджмент в кризисное время // Известия ТулГУ. Технические науки. 2022. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-proektnogo-menedzhmenta-proektnyyu-menedzhment-v-krizisnoe-vremya> (дата обращения: 14.06.2023).

38 Пфецер, Д.И., Лиман, И.А., Киселица, Е.П. Управление проектами и геймификация: использование игр в проектах // МНИЖ. 2020. №4-2 (94). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proektami-i-geymifikatsiya-ispolzovanie-igr-v-proektah> (дата обращения: 13.06.2023).

39 Рогачева, Ю.А., Максимова, Е.С. Управление качеством проекта // Экономика и социум. 2021. №11-2 (90). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kachestvom-proekta-1> (дата обращения: 13.06.2023).

40 Серов, В. М., Тихонов, Ю. П. Развитие методологии оценки экономической эффективности инвестиционных проектов // Журнал экономической теории. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-metodologii-otsenki-ekonomicheskoy-effektivnosti-investitsionnyh-proektov> (дата обращения: 14.06.2023).

41 Сикорская, В. М., Дмитриченко, О. П., Алексеев Геннадий Валентинович цифровизация разработки управленческих решений сервисной компании // ТТПС. 2022. №4 (62). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-razrabotki-upravlencheskih-resheniy-servisnoy-kompanii> (дата обращения: 13.06.2023).

42 Стуловский, А.Е., Пышков, Н.И. Формализация процесса управления проектной деятельностью университета с учетом влияния стейкхолдеров // Инновации и инвестиции. 2022. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formalizatsiya-protssessa-upravleniya-proektnoy-deyatelnostyu-universiteta-s-uchetom-vliyaniya-steykholderov> (дата обращения: 14.06.2023).

43 Сучкова, Е. А. Методы оценки конкурентоспособности организации / Е. А. Сучкова, И. Ю. Харламова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 4 (294). — С. 156-159. — URL: <https://moluch.ru/archive/294/66846/> (дата обращения: 11.12.2022).

44 Трифонова, Н. Н. Современная команда менеджмента проекта: особенности, отличия и противоречия // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. 2020. №3-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-komanda-menedzhmenta-proekta-osobennosti-otlichiya-i-protivorechiya> (дата обращения: 13.06.2023).

45 Ушаков, Д. С. Классификация и описание современных подходов и методик управления проектами // Вестник Московской международной академии. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-i-opisanie-sovremennyh-podhodov-i-metodik-upravleniya-proektami> (дата обращения: 14.06.2023).

46 Филь, О. А., Сапрыкин, В. М. Управление ресурсами проекта // StudNet. 2021. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-resursami-proekta> (дата обращения: 13.06.2023).

47 Финков, М.В., Иркова, Ю.А., Голубев, С.А. Количественный анализ однородности и однозначности использования термина «проект» в российской федерации // Инновации и инвестиции. 2023. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kolichestvennyy-analiz-odnorodnosti-i-odnoznachnosti-ispolzovaniya-termina-proekt-v-rossiyskoj-federatsii> (дата обращения: 13.06.2023).

48 Фокина, О. В., Кочурова, А. А. Проектное управление в России и за рубежом // Экономический журнал. 2021. №1 (61). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnoe-upravlenie-v-rossii-i-za-rubezhom> (дата обращения: 14.06.2023).

49 Фунтов, В. Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика. – СПб.: Питер, 2009. – 496 с.

50 Чернякова, В.З. Бизнес-планирование. 4-е изд., перераб. и доп. Учебное пособие. Гриф МО РФ. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник». / Под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева. — М.: ЮНИТИ, 2021. — 591 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО «Платежка» за 2020 – 2022 гг.

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
(в ред. Приказов Минфина России  
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 57н,  
от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

Формы  
бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах

**Бухгалтерский баланс**

на 31 декабря 2022 г.

Организация ООО "Платежка"	Идентификационный номер налогоплательщика	Вид экономической деятельности	Организационно-правовая форма/форма собственности	Единица измерения: тыс. руб.	Местонахождение (адрес)	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды
		Прокат и аренда товаров для отдыха и спортивных товаров	Общество с ограниченной ответственностью		675004, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Кузнечная, д.65		0710001	31   12   2022
								2801196687
								77.21
								65   16
								384

Пояснения 1	Наименование показателя 2	На 31 декабря		
		2022 г. 3	2021 г. 4	2020 г. 5
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства			
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I			
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	1290	1040	1892
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	3152	2873	2338
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	109	98	126
	Прочие оборотные активы			
	Итого по разделу II	4551	4011	4356
	<b>БАЛАНС</b>	<b>4551</b>	<b>4011</b>	<b>4356</b>

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Платежка» на 31.12.2022 г. Актив



Пояснения 1	Наименование показателя 2	На 31 декабря 20 22 г. 3		На 31 декабря 20 21 г. 4		На 31 декабря 20 20 г. 5	
	<b>ПАССИВ</b>						
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6</b>						
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10		10		10	
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	( ) 7		( )		( )	
	Переоценка внеоборотных активов						
	Добавочный капитал (без переоценки)						
	Резервный капитал						
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1569		1017		2241	
	Итого по разделу III	1579		1027		2251	
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>						
	Заемные средства	2400		2298		878	
	Отложенные налоговые обязательства						
	Оценочные обязательства						
	Прочие обязательства						
	Итого по разделу IV	2400		2298		878	
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>						
	Заемные средства	655		472		685	
	Кредиторская задолженность	240		214		542	
	Доходы будущих периодов						
	Оценочные обязательства						
	Прочие обязательства						
	Итого по разделу V	895		686		1227	
	<b>БАЛАНС</b>	<b>4874</b>		<b>4011</b>		<b>4356</b>	

Рисунок А.2 – Бухгалтерский баланс ООО «Платежка» на 31.12.2022 г. Пассив

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Платежка» за 2020 – 2022 гг.

<b>Отчет о финансовых результатах</b>			
за 31 декабря 2022 г.		Коды	
		0710002	
		31 12 2022	
Организация ООО "Платежка"		Форма по ОКУД	
		Дата (число, месяц, год)	
Идентификационный номер налогоплательщика		по ОКПО	
Вид экономической деятельности		ИНН	
Прокат и аренда товаров для отдыха и спортивных товаров		2801196688	
ОКВЭД 2		77.21	
Организационно-правовая форма/форма собственности		по ОКФС/ОКФП	
Общество с ограниченной ответственностью		65 16	
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	
		384	
Пояснения 1	Наименование показателя 2	За Январь-Декабрь	
		2022 г. 3	2021 г. 4
	Выручка 5	33 920	33 521
	Себестоимость продаж	( 24 062 )	( 22 142 )
	Валовая прибыль (убыток)	9 858	11 379
	Коммерческие расходы	( 4 146 )	( 3 815 )
	Управленческие расходы	( 4884 )	( 4492 )
	Прибыль (убыток) от продаж	828	3 072
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	( )	( )
	Прочие доходы		
	Прочие расходы	( 0 )	( 1596 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	828	1 476
	Налог на прибыль 7	49,68	88,56
	в т.ч.		
	текущий налог на прибыль	( )	( )
	отложенный налог на прибыль		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	778	1 387

Рисунок Б.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Платежка» за 2020-2022

гг.

Отчет о финансовых результатах			
за 31 декабря 2022 г.		Коды	
Дата (число, месяц, год)		0710002	
Форма по ОКУД		31 12 2022	
Организация ООО "Платежка" по ОКПО		2801196688	
Идентификационный номер налогоплательщика ИНН		77.21	
Вид экономической деятельности Прокат и аренда товаров для отдыха и спортивных товаров ОКВЭД 2		65 16	
Организационно-правовая форма/форма собственности Общество с ограниченной ответственностью по ОКОПФ/ОКФС		384	
Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ			
Пояснения 1	Наименование показателя 2	За Январь-Декабрь	
		2021 г. 3	2020 г. 4
	Выручка 5	33 521	27 156
	Себестоимость продаж	( 22 142 )	( 15 321 )
	Валовая прибыль (убыток)	11 379	11 835
	Коммерческие расходы	( 3 815 )	( 4 155 )
	Управленческие расходы	( 4492 )	( 4492 )
	Прибыль (убыток) от продаж	3 072	3 188
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	( )	( )
	Прочие доходы		
	Прочие расходы	( 1596 )	( 2656 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	1 476	532
	Налог на прибыль 7	88,56	0
	в т.ч.		
	текущий налог на прибыль	( )	( )
	отложенный налог на прибыль		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	1 387	532

Рисунок Б.2 – Отчет о финансовых результатах ООО «Платежка» за 2021-2022

гг.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРОГРАММА СЕРВИСА ПО ПРОКАТУ ЭЛЕКТРО-  
ВЕЛОСИПЕДОВ НА 2024 – 2026 ГГ.

Таблица В.1 – Производственная программа сервиса по прокату электровело-  
сипедов

в рублях

Вид проката	2024 г.											2025 г.				2026 г.				
	Коэффициент роста объема в услуг	Объем услуг с учетом коэф-та роста											Коэффициент роста объемов услуг	Объем услуг с учетом коэф-та роста				Коэффициент роста объемов услуг	Объем услуг с учетом коэф-та роста	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12	1	2	3			4
1. Минутный	1	-	-	-	-	40 92 00	720 000	864 000	720 000	648 000	-	-	-	1,2	-	135 504 0	267 840 0	-	1,3	52 43 47 2
2. Часовой	1	-	-	-	-	57 75 00	103 075 0	115 500 0	115 500 0	892 500	-	-	-	1,2	-	192 990 0	384 300 0	-	1,3	75 04 77 0
3. Групповой	1	-	-	-	-	10 50 0	225 00	225 00	225 00	150 00	-	-	-	1,2	-	396 00	720 00	-	1,3	14 50 80
<b>ИТОГО</b>	-	-	-	-	-	99 72 00	177 325 0	204 150 0	189 750 0	155 550 0	-	-	-	-	-	332 454 0	659 340 0	-	-	12 89 33 22

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

ПРОГНОЗ ПРОДАЖ УСЛУГ СЕРВИСА ПО ПРОКАТУ ЭЛЕКТРОВЕЛОСИПЕДОВ НА 2024 – 2026 ГГ.

Таблица Г.1 - Прогноз продаж услуг сервиса по прокату электровелосипедов

Наименование	Показатели	Период																
		2024											2025				2026	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3		4
Минутный прокат	Объем продаж в часах	0	0	0	0	51150	90000	108000	90000	81000	0	0	0	0	169380	334800	0	655434
	Цена 1 за минуту, руб.	0	0	0	0	8	8	8	8	8	0	0	0	0	8	8	0	8
	Выручка от реализации	0	0	0	0	409200	720000	864000	720000	648000	0	0	0	0	1355040	2678400	0	5243472
Часовой прокат	Объем продаж в часах	0	0	0	0	1650	2945	3300	3300	2550	0	0	0	0	5514	10980	0	21442,2
	Цена 1 единицы, тыс.руб.	0	0	0	0	350	350	350	350	350	0	0	0	0	350	350	0	350
	Выручка от реализации	0	0	0	0	577500	1030750	1155000	1155000	892500	0	0	0	0	1929900	3843000	0	7504770
Сдельный прокат	Объем продаж, в натуральном выражении	0	0	0	0	7	15	15	15	10	0	0	0	0	26,4	48	0	96,72
	Цена 1 единицы, тыс.руб.	0	0	0	0	1500	1500	1500	1500	1500	0	0	0	0	1500	1500	0	1500
	Выручка от реализации	0	0	0	0	10500	22500	22500	22500	15000	0	0	0	0	39600	72000	0	145080
<b>ИТОГО общие поступления</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>997200</b>	<b>1773250</b>	<b>2041500</b>	<b>1897500</b>	<b>1555500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3324540</b>	<b>6593400</b>	<b>0</b>	<b>12893322</b>

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

СМЕТА ЗАТРАТ СЕРВИСА ПО ПРОКАТУ ЭЛЕКТРОВЕЛОСИПЕДОВ НА  
2024 – 2026 ГГ.

Таблица Д.1 – Смета затрат сервиса по прокату электровелосипедов

в рублях

Показатели	Период																
	2024												2025				2026
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	26
Сырье и материалы	0	0	0	17806	17806	17806	17806	17806	17806	0	0	0	0	58759	58759	0	258538
Аренда помещений	0	0	0	15800	15800	15800	15800	15800	15800	15800	15800	15800	47400	47400	47400	47400	189600
Лицензия	0	0	0	7500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7500	0	0	7500
Оборудование и инструменты	0	0	0	3407400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1106700
Заработная плата	0	0	0	0	194160	194160	194160	194160	194160	0	0	0	0	582480	582480	0	1164960
Начисления на заработную плату	0	0	0	0	58248	58248	58248	58248	58248	0	0	0	0	174744	174744	0	698976
Прочие затраты (реклама, разработка и обслуживание приложения, недвижимые и представительские расходы)	0	0	0	1807000	258000	258000	258000	258000	258000	0	0	0	0	324000	324000	0	1296000
Амортизация (20%)	0	0	0	4733	4733	4733	4733	4733	4733	0	0	0	0	14198	14198	0	28395

Продолжение таблицы Д.1

Полная себестоимость	0	0	0	526 023 8	54 87 46	54 87 46	54 87 46	54 87 46	54 87 46	15 80 0	15 80 0	15 80 0	47 40 0	120 908 0	120 158 0	47 40 0	47 50 66 9
Функционально – административные издержки	0	0	0	525 550 6	54 40 14	54 40 14	54 40 14	54 40 14	54 40 14	15 80 0	15 80 0	15 80 0	47 40 0	119 488 3	118 738 3	47 40 0	47 22 27 4
Финансовые издержки (% по кредиту)	0	0	0	255 769	25 57 69	25 57 69	25 57 69	25 57 69	25 57 69	25 57 69	25 57 69	25 57 69	52 16 58	521 658	521 658	52 16 58	18 71 34 6
Общие текущие издержки	0	0	0	551 600 7	80 45 15	80 45 15	80 45 15	80 45 15	80 45 15	27 15 69	27 15 69	27 15 69	56 90 58	173 073 9	172 323 9	56 90 58	66 22 01 5



ПРИЛОЖЕНИЕ Е

БЮДЖЕТ ПРИБЫЛЕЙ/УБЫТКОВ СЕРВИСА ПО ПРОКАТУ ЭЛЕКТРОВЕЛОСИПЕДОВ НА 2024 – 2026 ГГ.

Таблица Е.1 – Бюджет прибылей/убытков сервиса по прокату электровелосипедов

в рублях

Показатели	Период																
	2024 г.												2025 г.				2026 г.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
1. Общие поступления	0	0	0	0	997 200	177 325 0	204 150 0	189 750 0	155 550 0	0	0	0	0	332 454 0	659 340 0	0	12 89 33 22
3. Общие текущие затраты	0	0	0	551 600 7	804 515	804 515	804 515	804 515	804 515	271 569	271 569	271 569	569 058	173 073 9	172 323 9	569 058	66 22 01 5
4. Прибыль от реализации	0	0	0	- 551 600 7	192 685	968 735	123 698 5	109 298 5	750 985	- 271 569	- 271 569	- 271 569	- 569 058	159 380 1	487 016 1	- 569 058	62 71 30 7
5. Результат от прочей реализации	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Доходы и расходы от внебюджетных операций	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Балансовая прибыль	0	0	0	- 551 600 7	192 685	968 735	123 698 5	109 298 5	750 985	- 271 569	- 271 569	- 271 569	- 569 058	159 380 1	487 016 1	- 569 058	62 71 30 7
8. Платежи в бюджет (налоги)	0	0	0	0	289 03	145 310	185 548	163 948	112 648	0	0	0	0	239 070	730 524	0	94 06 96
9. Чистая прибыль	0	0	0	- 551 600 7	163 782	823 425	105 143 7	929 037	638 337	- 271 569	- 271 569	- 271 569	- 569 058	135 473 1	413 963 7	- 569 058	53 30 61 1
10. Чистая прибыль нарастающим итогом	0	0	0	- 551 600 7	- 535 222 5	- 452 880 0	- 347 736 3	- 254 832 6	- 190 998 9	- 218 155 8	- 245 312 7	- 272 469 6	- 329 375 5	- 193 902 3	220 061 4	163 155 5	69 62 16 6

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ СЕРВИСА ПО ПРОКАТУ ЭЛЕКТРОВЕЛОСИПЕДОВ НА 2024 – 2026 ГГ.

Таблица Ж.1 – Бюджет движения денежных средств сервиса по прокату электровелосипедов

в рублях

Показатели	Период																
	2024 г.												2025 г.				2026 г.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
<b>ПРИТОК</b>																	
1. Источники финансирования	0	0	0	79 68 17 6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Общие поступления	0	0	0	0	99 72 00	177 325 0	204 150 0	189 750 0	155 550 0	0	0	0	0	332 454 0	659 340 0	0	12 89 33 22
<b>3. Итого приток</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>79 68 17 6</b>	<b>99 72 00</b>	<b>177 325 0</b>	<b>204 150 0</b>	<b>189 750 0</b>	<b>155 550 0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>332 454 0</b>	<b>659 340 0</b>	<b>0</b>	<b>12 89 33 22</b>
<b>ОТТОК</b>																	
4. Инвестиции в проект (собственные средства)	0	0	0	300 000 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Функционально – административные издержки	0	0	0	525 550 6	54 40 14	544 014	544 014	544 014	544 014	15 80 0	15 80 0	15 80 0	47 40 0	119 488 3	118 738 3	47 40 0	47 22 27 4
6. Возврат кредита	0	0	0	184 007	18 40 07	184 007	184 007	184 007	184 007	18 40 07	18 40 07	18 40 07	41 40 15	414 015	414 015	41 40 15	16 56 05 9
7. Финансовые издержки (% по кредиту)	0	0	0	717 63	71 76 3	717 63	717 63	717 63	717 63	71 76 3	71 76 3	71 76 3	10 76 44	107 644	107 644	10 76 44	21 52 88
8. Платежи в бюджет (налоги)	0	0	0	0	28 90 3	145 310	185 548	163 948	112 648	0	0	0	0	239 070	730 524	0	94 06 96

Продолжение таблицы Ж.1

<b>9. Итого отток</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>851 127 5</b>	<b>82 86 85</b>	<b>945 093</b>	<b>985 330</b>	<b>963 730</b>	<b>912 430</b>	<b>27 15 69</b>	<b>27 15 69</b>	<b>271 569</b>	<b>56 90 58</b>	<b>195 561 1</b>	<b>243 956 5</b>	<b>56 90 58</b>	<b>75 34 31 6</b>
10. Превышение / дефицит денежных средств	0	0	0	- 543 099	16 85 15	828 157	105 617 0	933 770	643 070	- 27 15 69	- 27 15 69	- 271 569	- 56 90 58	136 892 9	415 383 5	- 56 90 58	53 59 00 6
11. Кумулятивный денежный поток	0	0	0	- 543 099	- 37 45 84	453 573	150 974 2	244 351 2	308 658 1	28 15 01 2	25 43 44 3	227 187 4	17 02 81 6	307 174 5	722 557 9	66 56 52 1	12 01 55 27

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА СЕРВИСА ПО ПРОКАТУ ЭЛЕКТРОВЕЛОСИПЕДОВ НА 2024 – 2026 ГГ.

Таблица 3.1 – Анализ эффективности проекта сервиса по прокату электровелосипедов

в рублях

Показатель	Период																2026 год
	2024 год												2025 год				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
<b>ПРИТОК</b>																	
1. Общие поступления	0	0	0	0	997200	1773250	2041500	1897500	1555500	0	0	0	0	332450	659340	0	12893322
2. Ликвидационная стоимость	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>3. ИТОГО ПРИТОК</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>997200</b>	<b>1773250</b>	<b>2041500</b>	<b>1897500</b>	<b>1555500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>332450</b>	<b>659340</b>	<b>0</b>	<b>12893322</b>
<b>ОТТОК</b>																	
4. Инвестиции в проект (собственные средства)	0	0	0	3000000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Функционально-административные издержки	0	0	0	5255505,63	544013,63	544013,63	544013,63	544013,63	544013,63	15800,00	15800,00	15800,00	47400,00	1194882,59	1187382,59	47400,00	4722273,80
7. Финансовые издержки (% по кредиту)	0	0	0	71762,54	71762,54	71762,54	71762,54	71762,54	71762,54	71762,54	71762,54	71762,54	107643,80	107643,80	107643,80	107643,80	215287,61
8. Платежи в бюджет	0	0	0	0,00	28902,72	145310,22	185547,72	163947,72	112647,72	0,00	0,00	0,00	0,00	239070,22	730524,22	0,00	940696,06
<b>9. ИТОГО ОТТОК</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8327268,17</b>	<b>644678,89</b>	<b>761086,39</b>	<b>801323,89</b>	<b>779723,89</b>	<b>728423,89</b>	<b>87562,54</b>	<b>87562,54</b>	<b>87562,54</b>	<b>155043,80</b>	<b>1541596,62</b>	<b>2025550,62</b>	<b>155043,80</b>	<b>5878257,46</b>
10. Чистый денежный поток	0	0	0	-8327268,17	352521,11	1012163,61	1240176,11	1117776,11	827076,11	-87562,54	-87562,54	-87562,54	-155043,80	1782943,38	4567849,38	-155043,80	7015064,54

Продолжение таблицы 3.1

11. Куммулятивный чистый денежный поток	0	0	0	- 8327 268, 17	- 7974 747, 06	- 6962 583, 46	- 5722 407, 35	- 4604 631, 24	- 3777 555, 14	- 3865 117, 68	- 3952 680, 21	- 4040 242, 75	- 4195 286, 55	- 2412 343, 17	2155 506, 22	2000 462, 41	90 15 52 6,9 5
12. Ставка дискон-та	0	0	0	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,1 6
13. Ко-эффици-ент дис-контри-рования	0	0	0	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,74	0,74	0,74	0,74	0,6 4
14. Дис-контри-рованный денеж-ный поток	0	0	0	- 7209 755, 99	3052 13,0 8	8763 32,1 3	1073 745, 55	9677 71,5 2	7160 83,2 1	- 7581 1,72	- 7581 1,72	- 7581 1,72	- 1152 22,8 0	1325 017, 38	3394 656, 20	- 1152 22,8 0	44 94 25 4,9 3
15. Кумму-лятив-ный дискон-тиро-ванный денеж-ный поток	0	0	0	- 7209 755, 99	- 6904 542, 91	- 6028 210, 79	- 4954 465, 24	- 3986 693, 72	- 3270 610, 51	- 3346 422, 23	- 3422 233, 95	- 3498 045, 67	- 3613 268, 47	- 2288 251, 09	1106 405, 11	9911 82,3 0	54 85 43 7,2 3



