© С.В. Базилевич, Е.Д. Липкина, М.В. Малыгина

DOI: <http://doi.org/10.15350/24097616.2020.1.44>

УДК 338.242

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ
РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

С.В. Базилевич, Е.Д. Липкина, М.В. Малыгина

Базилевич Светлана Викторовна,кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры
«Менеджмент, маркетинг и коммерция», Омский
государственный университет путей сообщения, Омск, Россия.

РИНЦ SPIN-код:2942-5665

E-mail: bsv65@mail.ru

Липкина Елена Дмитриевна,кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры
«Менеджмент, маркетинг и коммерция», Омский
государственный университет путей сообщения, Омск, Россия.

РИНЦ SPIN-код:6497-0754

E-mail: lipkina58@mail.ru

Малыгина Марина Викторовна,кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры
«Теория и методика туризма и рекреации», Сибирский
государственный университет физической
культуры и спорта, Омск, Россия.

РИНЦ SPIN-код:3085-9970

E-mail: marija-72@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы планирования проекта по формированию стратегии развития предприятия в сфере малого бизнеса. Авторы стоят на позиции необходимости применения проектного управления на предприятиях сферы малого бизнеса, и обеспечивающего комплексное видение решаемых задач реализуемых процессов, что особенно важно при формировании эффективной стратегии развития. В статье представлен алгоритм планирования проекта по формированию стратегии в деятельности конкретного предприятия сферы малого бизнеса, в котором показана последовательность и состав необходимых действий, декомпозиция работ, назначение работников на выполнение задач, распределение требуемых ресурсов, а также построение календарного плана, не превышая допустимый срок реализации. В статье сделана попытка систематизировать риски, у каждого из которых разная вероятность возникновения и степень влияния на проект, а также предложены возможные варианты уклонения от них или ослабления их воздействия. В ходе планирования проекта авторами было принято решение использовать программу Microsoft Project, основными плюсами которой является возможность

выравнивания задач, отслеживания выполнения и анализа объемов работ, выявления отклонения от заданного плана. В статье выявлены и сформулированы задачи проекта: анализ конкурентов, рынка, поставщиков, персонала, финансовых и технических возможностей фирмы, логистических ресурсов, а также предложены рекомендации по их выполнению и пути их решения. Авторы отмечают, что применение проектной деятельности является важнейшей составляющей бизнеса и управления проектами позволяет оперативно и качественно формировать эффективные стратегии развития в современных социально-экономических реалиях.

Ключевые слова: стратегия, проект, формирование стратегии, управление проектом, планирование проекта, MicrosoftProject, малый бизнес.

PROJECT MANAGEMENT FORMING THE ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

S.V. Bazilevich, E.D. Lipkina, M.V. Malygina

Svetlana V. Bazilevich,

PhD, Associate Professor, Associate Professor
"Management, Marketing and Commerce" Omsk
State Transport University, Omsk, Russian Federation.
RSCI SPIN - code: 2942-5665
E-mail: bsv65@mail.ru

Elena D. Lipkina,

PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department
"Management, Marketing and Commerce" Omsk
State University of Railways, Omsk, Russian Federation.
RSCI SPIN - code: 6497-0754
E-mail: lipkina58@mail.ru

Marina V. Malygina,

PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department
"Theory and methodology of tourism and recreation" Siberian
State University of Physical Culture and Sports, Omsk, Russian Federation.
RSCI SPIN - code: 3085-9970
E-mail: marija-72@mail.ru

Abstrakt. *The article discusses the problems of project planning on the formation of the development strategy of the enterprise in the field of small business. The authors stand on the position of the need for project management at small enterprises, providing a comprehensive vision of the tasks and processes being implemented, which is especially important when forming an effective development strategy. The article presents the project-planning algorithm for the formation of a strategy in the activities of a particular small business, which shows the sequence and composition of the necessary actions, decomposition of work, and the appointment of workers to perform tasks, the allocation of required resources, and the construction of a schedule without*

exceeding the allowable implementation period. The article attempts to systematize the risks, each of which has a different probability of occurrence and degree of influence on the project, and also suggests possible options for avoiding them or weakening their impact. During the project planning, the authors decided to use the Microsoft Project program, the main advantages of which are the ability to align tasks, track progress and analyze the volume of work, identify deviations from a given plan. The article identifies and formulates project objectives: analysis of competitors, p Market, suppliers, personnel, financial and technical capabilities of the company, logistics resources, as well as recommendations on their implementation and ways to solve them. The authors note that the use of project activities is an essential component of business and project management allows you to quickly and efficiently generate effective development strategies in today's socio-economic realities.

Keywords: *strategy, project, strategy formation, project management, project planning, MicrosoftProject, small business.*

В современных рыночных условиях наблюдается устойчивый тренд к повышению значимости проектного управления, комплексное использование методологии которого обеспечивает повышение эффективности деятельности по развитию любой компании, а сам процесс становится стандартным способом управления компанией [6, с. 49].

Принципиальным моментом, на котором следует акцентировать внимание, является понимание того, что организация должна быть способна управлять проектами таким образом, чтобы максимально эффективно поддерживать собственные стратегические цели [3, с.7].

В сегодняшней практике развитие проектного менеджмента находит применение не только в крупных компаниях при реализации масштабных проектов или в организациях, осуществляющих проектную деятельность, но и в малом бизнесе, что, безусловно, связано с их стремлением к реализации стратегического управления [9, с. 32-33].

При этом следует учитывать, что в реализации проектов для предприятий сферы малого бизнеса существуют определенные особенности.

Основные аспекты составляющие управления проектом, включая методику, инструментарий, механизмы и средства, находят отражение в многочисленных исследованиях и активно обсуждаются научным сообществом. Проектное управление эффективно для всех уровней организации, пронизывая все ее функции, что доказано теоретико–методологическим обоснованием и практическим применением зарубежными специалистами [5]. Относительно ситуации в отечественном бизнесе, то существует точка зрения [2,15], что большинство руководителей считает управление проектами гарантией эффективной деятельности и одним из ключевых факторов успеха и сохранения конкурентоспособности, обеспечивая переход компании на качественно новый уровень развития.

Тем не менее, следует учитывать, что методики управления проектами в настоящее время активно подвергаются совершенствованию. Более того, считается, что ещё окончательно не разработаны и не апробированы методы, позволяющие в полной мере осуществлять управление проектами с учетом стратегии организации. Необходимость совершенствования уже имеющихся, а также создание новых проектно-ориентированных подходов к управлению, обеспечивающих большую эффективность реализации стратегических целей компании, обуславливает целесообразность выбранной тематики исследования. Вместе с тем недостаточная степень проработанности научно-методического обеспечения проектного менеджмента в сфере малого бизнеса сдерживает его активное использование и инициирует актуализацию участия научного сообщества в решении данной

задачи. Ряд специалистов проводят соответствующую адаптацию, предлагая изменять способы применения, выбор необходимых средств и методов, для предприятий сферы малого бизнеса. Безусловно, актуальность проблемы управления проектами на малых предприятиях не вызывает сомнений и требует новых подходов к ее решению.

Рассмотрение предлагаемых авторами рекомендаций, носящих конкретный характер и доведенных до стадии разработки, обеспечивающей их практическое применение, а также рассмотрение опыта их реализации в деятельности конкретного предприятия сферы малого бизнеса имеет прикладную направленность и обуславливает соответствующую научно-практическую значимость.

Актуальной целью исследования является разработка плана проекта по формированию стратегии развития ООО «ТПФ «МЕХАНОТРОН».

Для обеспечения эффективного управления проектами в сфере малого бизнеса следует разработать соответствующий алгоритм применения, содержащий план конкретных действий, осуществляемых при планировании и реализации проекта, который включает в себя не только выбор, описание, состав и последовательность выполнения процедур, но и формы всех применяемых документов. Все это в совокупности определяет круг решаемых в ходе исследования задач:

- выявить необходимый для выполнения проекта персонали разработать рекомендации по формированию команды проекта;
- выявить ключевые риски проекта и предложить варианты уклонения от них или ослабления;
- сформулировать совокупность задач проекта и разработать рекомендации по их выполнению;
- провести экономическое обоснование реализации проекта.

Использование данного алгоритма поможет построить в небольшом масштабе предприятия малого бизнеса эффективную систему управления проектами. При этом исходим из понимания проекта как комплекса взаимосвязанных работ, направленных на создание продукта (услуги) в условиях заданных требований и ограничений. Что касается цели реализации проекта, то она заключается в достижении желаемого результата в пределах определенного срока при заданных условиях. При формировании алгоритма необходимо начать с перечня основных видов деятельности и провести их декомпозицию, разбив на оптимальные составляющие. Среди наиболее эффективных технологических приемов специалистами выделяются такие, как поиск рациональных шагов начала проекта; поддержание темпов выполняемых в рамках проектов работ; принятие решений, ориентированных на обеспечение прогресса при реализации проекта.

Прежде всего, при планировании проекта необходимо определиться с участниками проектной команды. Поскольку организация рабочих процессов именно в условиях проектного управления требует в первую очередь командного подхода к организации деятельности. Следует обратить внимание на тот факт, что причины возможных неудач в меньшей степени имеют промышленно-экономический или технический характер, а в большей – связаны с культурой предпринимательства при формировании команды проекта. Так согласно данным Российской ассоциации управления проектами, успех проекта на 20% зависит от слаженности и целенаправленности, организационной культуры, условий работы и согласованности команды проекта. В процессе практической реализации считается целесообразным команду проекта рассматривать как группу людей, которым определены роли и сферы ответственности за выполнение проекта, и которые обладают взаимодополняющими навыками, чувствуют себя связанными общей целью и нуждаются друг в друге для достижения желаемых результатов.

В случае с ООО «ТПФ» МЕХАНОТРОН» имеет смысл дополнительно нанять

работников на время выполнения проекта, поскольку предприятие не обладает большим количеством штатных сотрудников и дополнительная проектная нагрузка на персонал может негативно повлиять на его текущую деятельность. Подбором и приемом требуемых специалистов занимается менеджер по кадрам.

Исследователи в области проектного менеджмента считают, что для его эффективности необходима многофункциональность, представляющая собой укомплектованность всеми специалистами с теми навыками, которые необходимы для успешного выполнения работы.

В команде проекта планируется задействовать четыре специалиста, каждый из которых должен обладать определёнными компетенциями в рамках своей специфики:

- 1) менеджер проекта;
- 2) экономист;
- 3) инженер;
- 4) специалист по логистике.

К каждому специалисту выдвигаются соответствующие требования. В частности, к менеджеру проекта: умение работать в команде, умение правильно ставить задачи, опыт работы с кадрами, опыт работы с клиентами, опыт работы с технической документацией, умение анализировать поступающую информацию и группировать ее, знание Microsoft Project; к экономисту: умение обрабатывать новую информацию, опыт работы; к инженеру: опыт работы с технической документацией, умение анализировать полученную информацию, знание технических особенностей оборудования, опыт работы с металлообрабатывающими компаниями; к специалисту по логистике: умение быстро анализировать поступившую информацию, опыт работы по специальности, умение проводить оценку поставщиков и подбирать новых заказчиков.

Для ООО «ТПФ «МЕХАНОТРОН» подбор специалистов является важным процессом, который осуществляет имеющийся в штате менеджер по кадрам. После утверждения плана проекта директором, менеджер по кадрам должен осуществить найм персонала в течение 21 дня (7 дней на подбор, 7 дней на собеседования, 7 дней на утверждение и оформление документов).

Помимо этого, планирование проекта формирования стратегии включает в себя:

- план управления расписанием;
- ошибки в планировании работ по проекту;
- план управления стоимостью;
- план управления человеческими ресурсами;
- план управления коммуникациями;
- план управления рисками;
- базовый план по стоимости.

Акцентируем внимание на том, что проект следует рассматривать как совокупность сложных, неповторяемых действий, которые предварительно разработаны с учетом конкретной ситуации и определенных ресурсных ограничений. В тоже время уникальность каждого конкретного проекта создает предпосылки для возникновения потенциальных рисков, необходимости их идентификации и эффективного управления ими.

План управления рисками является важным моментом при планировании проекта, так как не один проект не может обойтись без них. С учетом того насколько менеджер проекта и команда будут готовы к возникновению риска, зависит какой урон риск нанесет предприятию.

В ходе исследования авторами были выявлены следующие основные риски:

- 1) превышение заданного бюджета проекта;
- 2) ошибки в планировании работ по проекту;

- 3) страхи и опасения команды проекта;
- 4) изменения в составе команды проекта;
- 5) ошибки в организации работы по проекту;
- 6) низкая скорость принятия решений по проекту (затягивание процедуры согласования);
- 7) недостаточная компетентность членов команды проекта.

Подробнее рассмотрим каждый из видов рисков и приведем возможные варианты уклонения или если это невозможно ослабления рисков.

Превышение заданного бюджета достаточно серьезный риск, так как директором было поставлено условие, что проект должен обойтись не дороже 250 тыс. рублей. Полностью уклониться от этого риска невозможно, поэтому при планировании был оставлен запас денежных средств на случай наступления этого риска.

Риск связанный с ошибками в планировании работ по проекту возможно ослабить, анализируя календарный план проекта с целью уменьшить как временные, так и финансовые затраты.

Риск, заключающийся в страхах и опасениях команды проекта тоже возможен. У специалистов всегда может появиться чувство неуверенности, что они не понимают какую-то задачу или, не могут ее выполнить. С целью уклонения от риска необходимо при найме сотрудников для проекта детально объяснить им их задачи, выдать всю необходимую информацию для реализации проекта, что в дальнейшем поможет избежать ошибок и заминок в работе, которые, в свою очередь, могут привести к выходу за рамки отведенного времени на выполнение задачи и повлечет за собой сдвиг сроков реализации проекта.

Риск изменения в составе команды проекта вероятно возможен. Его решением будет поиск нового сотрудника, но на это потребуется время, а некоторые задачи выполняются только последовательно, что повлечет за собой прерывание реализации проекта, до момента найма нового сотрудника. Лучше не допускать возникновения такого риска. Уменьшить вероятность возникновения риска можно путем мотивации сотрудников, создания для них комфортных условий работы и положительного морального климата в коллективе.

Риск ошибок в организации работ по проекту можно избежать, если изначально дать сотрудникам необходимую информацию и задания по проекту. Участники проекта должны точно знать, когда, где, как и что им делать. После выдачи задач у участников команды не должно оставаться вопросов связанных с выполнением работ. В противном случае велика вероятность того, что риск произойдет, а это повлечет за собой сдвиг в сроках выполнения заданий, который повлечет за собой перенос многих работ, придется по ходу проекта перепланировать работы, что крайне нежелательно.

Риск возникновения низкой скорости принятия решений по проекту маловероятен в данном проекте, так как команда проекта не многочисленна, а сам проект краткосрочен. Вдобавок ко всему директор всегда готов к обсуждению возникшей проблемы и согласованию необходимых вопросов.

Риск недостаточной компетенции членов команды проекта является одним из самых опасных из перечисленных рисков. Мало того, что при некомпетентности сотрудников может произойти выход за временные рамки проекта, но и в случае позднего обнаружения некомпетентности сотрудника может возникнуть необходимость повторного решения всех задач, которые он выполнял, что повлечет за собой как серьезные временные сдвиги, так и дополнительные финансовые расходы. Во избежание данного риска, при найме сотрудников, необходимо особо тщательно подходить к отбору персонала, задействованного в данном проекте, сотрудники должны иметь опыт работы по той специфике, которая выдвигается в требованиях к проекту. Желательно, чтобы у специалиста были рекомендательные письма с предыдущего места работы, а также опыт работы по специальности. Если у человека так же

имеется опыт работы в командных проектах, то это является дополнительным положительным фактором для привлечения данного работника к проекту.

У каждого риска разная вероятность возникновения, так же, как и степень влияния на проект. Для наглядности построим матрицу рисков проекта, чтобы понимать, какая вероятность того, что риск произойдет, а также если риск наступит, то какой ущерб он нанесет проекту (таблица 1).

Таблица 1 – Матрица рисков проекта

Риск	Вероятность риска	Влияние риска на проект		
		Критическое	Тяжелое	Легкое
Превышение заданного бюджета проекта	Низкая		+	
Ошибки в планировании работ по проекту	Средняя			
Страхи и опасения команды проекта	Низкая			+
Изменения в составе команды проекта	Низкая	+		
Ошибки в организации работы по проекту	Низкая		+	
Низкая скорость принятия решений по проекту (затягивание процедуры согласования)	Средняя			+
Недостаточная компетентность членов команды проекта	Низкая	+		

Как видно из таблицы некоторые риски могут оказать сильное влияние на проект, так что необходимо заранее быть готовыми к ним, и на начальных стадиях выполнить все действия, благодаря которым можно будет снизить вероятность возникновения риска.

В осуществлении методологии проектного управления в качестве существенного фактора успеха следует рассматривать использование специализированных инструментов. В качестве наиболее популярных организационных инструментов проектного управления в сфере малого бизнеса, по мнению специалистов, применяются календарный график, план работ по проекту, сетевой график проекта и информационное обеспечение.

Исходя из того, что классический проектный менеджмент строго привязан ко времени исполнения заранее определенных задач (еще на этапе планирования), то для реализации проекта наиболее целесообразно использовать инструменты календарно-сетевого планирования, среди которых достаточно распространенной является диаграмма Ганта. Существует множество инструментов для ее построения – от простых таблиц вроде Excel и Smartsheet до профессиональных программных пакетов вроде Microsoft Project и Primavera. Вместе с тем, специалисты считают, что приоритетным инструментом в ходе управления проектами на малых предприятиях выступают информационные технологии.

В ходе планирования проекта было принято решение использовать программу Microsoft Project 2016 года. Microsoft Project создан упростить работу по разработке планов, распределении ресурсов по задачам, отслеживании выполнения и анализе объемов работ. Цепочка работ визуализируется в диаграмме Ганта.

Основными плюсами использования Project является возможность выравнивания задач и анализ затрат по проекту, что позволяет увидеть полноценную картину предстоящих работ, а в ходе реализации проекта имеется возможность расстановки процента выполнения

работ проекта и сравнения его с базисным планом, что позволяет выявить отклонения от заданного плана, если они вдруг появляются.

Помимо планирования рисков, ни один проект не может обойтись без календарного плана работ и распределения на каждую работу требуемых ресурсов для ее выполнения. Кроме того, обязателен учет уровня сложности и нестандартности не только решаемой задачи, но и условий, в которых её необходимо решать (внешних и внутренних).

Задачи, которые будет необходимо выполнить специалистам в ходе проекта должны быть четко сформулированы и как можно подробнее раскрыты. На рисунке 1 изображено 3 уровня декомпозиции.

	Режим задачи	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание
0		Разработка плана проекта	54 дней	Пн 06.08.18	Чт 18.10.18
1		Стратегический анализ	49 дней	Пн 06.08.18	Чт 11.10.18
2		Анализ внешней среды	42 дней	Пн 06.08.18	Вт 02.10.18
3		Анализ конкурентов	31 дней	Чт 09.08.18	Чт 20.09.18
8		Анализ поставщиков	32 дней	Пн 06.08.18	Вт 18.09.18
15		Анализ рынка	24 дней	Пт 10.08.18	Ср 12.09.18
20		Обобщение результатов по внешней среде	3 дней	Пт 28.09.18	Вт 02.10.18
21		Анализ внутренней среды	39 дней	Пн 06.08.18	Чт 27.09.18
22		Анализ персонала	25 дней	Пн 06.08.18	Пт 07.09.18
27		Анализ финансовых возможностей фирмы	4 дней	Пн 06.08.18	Чт 09.08.18
30		Анализ технических возможностей фирмы	11 дней	Пн 06.08.18	Пн 20.08.18
35		Анализ логистических ресурсов	17 дней	Пт 31.08.18	Пн 24.09.18
39		Обобщение результатов по внутренней среде	3 дней	Вт 25.09.18	Чт 27.09.18
40		Построение SWOT матрицы	2 дней	Ср 03.10.18	Чт 04.10.18
41		Анализ полученных результатов	5 дней	Пт 05.10.18	Чт 11.10.18
42		Анализ полученных результатов директором фирмы ООО "ТПФ" МЕ	5 дней	Пт 12.10.18	Чт 18.10.18

Рисунок 1 – Декомпозиция работ до 3 уровня в Microsoft Project

После выявления необходимых задач по проекту, нужно расставить последовательность работ по проекту (предшественники). А именно, в анализе конкурентов, рынка, поставщиков, персонала, финансовых возможностей фирмы, логистических ресурсов – задачи выполняются последовательно, так как на каждый из анализов назначен отдельный специалист.

Далее необходимо назначить ресурсы на выполнение этих работ. Ресурсы, которые были назначены на выполнение работ, показаны на рисунке 2.

Рисунок 2 – Окно назначения ресурсов

Менеджеру проекта назначаются задачи по анализу конкурентов и анализу персонала, так же менеджер проекта проводит итоговую обработку и анализ итоговых задач, над которыми работают другие специалисты. Специалист по логистике выполняет задачи по анализу поставщиков, анализу рынка, анализу логистических ресурсов, в каждом из перечисленных анализов итоговый отчет по нему он производит совместно с менеджером проекта. Экономист занимается анализом финансового положения предприятия и готовит отчет для менеджера проекта. Инженеру назначены задачи по анализу технических возможностей фирмы, обработку информации он проводит совместно с менеджером проекта.

Итоговый анализ внутренней и внешней среды проводится после завершения задач по их анализу. После выполненных действий по назначению ресурсов необходимо задать затраты на их использование. В случае изменения затрат во времени или по сложности, изменения ставок трудовых ресурсов выполняется в специальной форме (рисунок 3).

Рисунок 3 – Окно сведения о ресурсах (затраты)

После назначения предшественников работ необходимо произвести выравнивание всего проекта (рисунок 4).

Рисунок 4 – Выравнивание всего проекта

После выравнивания проекта получаем диаграмму Ганта, которая иллюстрирует план проекта. После построения диаграммы Ганта, нужно посмотреть, сколько времени занимает реализация проекта по плану. Срок выполнения всех запланированных работ по проекту составит 54 дня (с учетом работы 5/2 и 8 часового рабочего дня). Календарь работ можно увидеть на рисунке 5.

Рисунок 5 – Календарь работ

В ходе планирования, с помощью Microsoft Project удалось разработать план проекта по формированию стратегии. При этом были выполнены декомпозиция работ, назначение работников на выполнение задач, назначение затрат на выполнение работ, а также построение календарного плана, при этом не превысив допустимый срок реализации, так как директором фирмы было поставлено условие, чтобы время на этапе реализации не превышало 3 месяца. При планировании проекта были выполнены все поставленные условия.

После выполнения работ по планированию необходимо оценить затраты на выполнение проекта. Затраты складываются из следующих показателей: часовая ставка * трудозатраты. Умножив часовую ставку каждого сотрудника на его трудозатраты в проекте, мы получаем значение денежных средств на оплату команды проекта (таблица 2).

Таблица 2 – Денежные средства, требуемые на оплату команды проекта

Специалист	Ставка (руб./час)	Трудозатраты (часы)	Денежные средства на оплату работы команды проекта (руб.)
Менеджер проекта	300	352	105 600
Экономист	250	32	8 000
Инженер	200	88	17 600
Специалист по логистике	200	288	57 600
			Итого: 188 800

Говоря об оценке затрат, можно сделать вывод, что данный проект укладывается в рамки заданного бюджета, следовательно, запланированных средств достаточно для реализации проекта.

При реализации проекта, у членов команды могут возникнуть непонимания задачи и путей ее решения, именно поэтому необходимо дать рекомендации по выполнению задач проекта.

Учитывая, что современная рыночная ситуация характеризуется достаточной степенью неопределенности и стремительно растущей конкуренцией во внешнем окружении, считаем оправданным мнение о необходимости в ходе реализации проекта компанией сбор информации о состоянии и тенденциях развития окружающей ее рыночной среды. Деятельность компании зачастую определяется текущими событиями, что не дает возможности своевременно увидеть изменения во внешней среде, предпочтениях потребителей и соответственно поменять вектор развития.

Анализ внешней среды включает в себя: анализ конкурентов, анализ поставщиков, анализ рынка.

Анализ конкурентов очень важен для ООО «ТПФ» МЕХАНОТРОН», так как для выбранной стратегии надо понимать, кто уже ведет деятельность на аналогичном рынке, на каких условиях они работают, какую продукцию они поставляют. Работу над задачами по анализу конкурентов необходимо назначить менеджеру проекта. Менеджеру проекта необходимо выполнить следующие задачи:

1. «Поиск информации о технических характеристиках аналогичного товара у конкурентов». Цель данной задачи выяснить, есть ли схожие продукты, и если такие продукты имеются, то необходимо выявить, какие у нашего продукта имеются преимущества и недостатки. Выполнять данную задачу специалист, может, используя сеть интернет, в большинстве случаев технические характеристики продукта указываются на сайте компании. Если же такая информация отсутствует, то можно запросить коммерческое предложение с техническими характеристиками непосредственно у самой компании.

2. «Поиск стоимости товара с похожими характеристиками у конкурентов через сеть интернет и через запрос коммерческих предложений». После того как выявлено, что товар с похожими техническими характеристиками имеется у других компаний, необходимо выявить его цену, для дальнейшего анализа сильных и слабых сторон продукта ООО «ТПФ» «Механотрон». Данная информация поможет более объективно установить приемлемую для предприятия и рынка цену на продукт.

3. «Поиск информации о качестве продукции путем мониторинга отзывов о компании и о продуктах компании в сети интернет». В данной задаче специалисту требуется найти отзывы на продукт конкурентов.

4. «Обработка и анализ результатов по конкурентам». В данной задаче специалисту необходимо проанализировать полученную информацию в ходе анализа конкурентов и подготовить отчет по ним.

Следующей задачей в анализе внешней среды является – анализ поставщиков. Анализ поставщиков не менее важная часть анализа, так как от качества полученных ресурсов зависит качество продукции ООО «ТПФ» «МЕХАНОТРОН». Эти задачи должен выполнять специалист по логистике:

1. «Изучение сроков оплаты». Требуется выявить поставщиков, способных поставлять требуемый ресурс, а также выяснить, как происходит оплата. Наиболее желаемым были бы компании, которые работают по факту оплаты после предоставления товара заказчику.

2. «Определение географического положения компаний поставщиков». Определение местоположения поставщика влияет на сроки поставки товара, поэтому знание и анализ места его расположения является значимым для компании, естественно не забывая анализировать качество поставляемого товара.

3. «Определение стоимости доставки путем запроса информации у транспортных компаний». После определения местоположения поставщика необходимо рассчитать стоимость доставки грузов разными транспортными компаниями, так как часто оплату за доставку оплачивает заказчик. Специалисту необходимо выяснить, какая цена доставки будет из места нахождения складирования ресурсов до склада ООО «ТПФ «МЕХАНОТРОН».

4. «Определение сроков поставки». Специалист должен выяснить, в какой срок поставщик будет готов отправить груз и через какое время транспортная компания доставит груз заказчику.

5. «Поиск информации о качестве продукции поставщика». При анализе качества поставляемой продукции необходимо получить информацию обо всех сертификатах, полученных поставщиком по системе менеджмента качества, отзывах о данной продукции в сети интернет. На основе полученной информации подготовить отчет с предложениями.

6. «Обработка и анализ результатов по поставщикам». Специалисту необходимо проанализировать полученную информацию и сделать отчет. Данная задача выполняется совместно с менеджером проекта.

Далее изучается непосредственно рынок сбыта, на который планируется выход. На выполнение задач так же назначается специалист по логистике. И ему необходимо провести:

1. «Анализ текущих покупателей с целью выявить готовность покупать новый продукт». Так как ООО «ТПФ «МЕХАНОТРОН» работает с компаниями, которые специализируются в нефтегазовой отрасли поперевозке и хранению нефтепродуктов и используют в производстве сосуды высокого давления, то им может быть интересен новый продукт. Специалисту необходимо осуществить связь с предприятиями и выявить, есть ли потребность в данного рода товаре.

2. «Поиск новых покупателей». Специалисту, необходимо опираясь на специфику и отрасль компаний, для которых товар может быть интересен, произвести обмен информацией с предприятиями и выявить интерес к товару и возможность сбыта товара в будущей перспективе. Это важный момент в анализе рынка, который покажет возможность получения новых клиентов.

3. «Выявление спроса на товар на торговых интернет площадках». В условиях развития IT – технологий и в соответствии с законодательством РФ компании обязаны проводить закупки через торговые интернет площадки. Это дает возможность специалисту провести мониторинг закупок на площадках, к которым имеется доступ у ООО «ТПФ «МЕХАНОТРОН», а именно b2b-center.ru, zakupki.kontur.ru, etpgpb.ru и т.д., отобрать компании, которые заинтересованы в товарах с похожими функциями.

4. «Обработка и анализ результатов информации по рынку». После проведения вышеописанных задач, необходимо провести обработку полученной информации, структурирование ее и составление отчета по проведенной работе. Задача выполняется совместно с менеджером проекта.

После проведения всех задач по анализу внешней среды, необходимо произвести обработку информации по всей среде, составить отчет по проведенному анализу. Эту задачу необходимо выполнять менеджеру проекта.

В анализ внутренней среды входит: анализ персонала, анализ финансовых возможностей, анализ технических возможностей, анализ логистических ресурсов фирмы.

Анализ персонала проводит менеджер проекта. Менеджеру проекта необходимо:

1. Разработать систему мотивации персонала путем разработки по каждой должности положения о премировании сотрудников.

2. Поскольку цель компании выйти на рынок с новым продуктом, значит могут быть внесены изменения в должностные инструкции. Задача специалиста проанализировать должностные инструкции с целью внесения дополнительных обязанностей для выпуска нового продукта.

3. Обработать разработанные и полученные данные и подготовить отчет по ним.

Анализ финансовых возможностей компании необходим для выявления финансовых возможностей выхода на новый рынок, так как предлагаемая стратегия конгломератной диверсификации требует больших вложений и нужно быть уверенными, что предприятие в состоянии реализовать ее. Для выполнения этого анализа, планируется нанять экономиста, который должен провести анализ балансовых отчетов за 3 года, с целью выявления свободного капитала и подготовить отчет по проделанной работе. Отчет передается менеджеру проекта для дальнейшего анализа.

Анализ технических характеристик должен проводить специалист, который имеет соответствующую должную квалификацию, в случае с ООО «ТПФ «МЕХАНОТРОН» анализ проводит нанятый сотрудник – инженер. Основные задачи, которые он должен выполнить:

1. Анализ технических возможностей компании. Необходимо понимать, может ли ООО «ТПФ «МЕХАНОТРОН» выполнять работу по производству каких-либо частей товара на своем оборудовании или необходимо покупать новое оборудование.

2. С учетом того, что в большинстве случаев компания производит товары через контрагентов, надо выявить возможности их оборудования и в случае невозможности производства в их условиях осуществить поиск нового контрагента.

3. Совместно с менеджером производится анализ полученной информации, готовится отчет.

Анализ логистических возможностей выполняет специалист по логистике. Основные задачи, которые необходимо выполнить следующие:

1. Нужно произвести анализ объема складского помещения, с целью понимания, какое максимальное количество товара можно складировать.

2. Анализ использования имеющегося автотранспорта применительно к новому продукту. Учет времени использования автотранспорта для понимания возможностей дополнительной нагрузки при внедрении нового продукта.

3. Обобщение результатов анализа и составление отчета совместно с менеджером проекта.

После этого менеджер проекта анализирует все отчеты, полученные в ходе анализа внутренней и внешней среды, строит SWOT матрицу, делает вывод и готовит отчет. Отчет сдается директору ООО «ТПФ «МЕХАНОТРОН», который изучив его, сможет окончательно принять решение о внедрении нового продукта на рынок, о ценовой политике на этом рынке, будет иметь список потенциальных покупателей, что при правильном подходе поможет избежать угроз и осуществлять успешное функционирование на новом рынке.

В ходе исследования выявлено, что ООО «ТПФ «МЕХАНОТРОН» имеет возможности для выхода на рынок с новой продукцией, но у компании нет стратегии, которая могла бы помочь ООО «ТПФ «МЕХАНОТРОН» добиться этой цели.

Результаты, полученные в ходе исследования:

- разработан план проекта, в котором указаны задачи, требуемые для выполнения проекта;

- выявлен необходимый персонал для выполнения проекта, а именно – менеджер проекта, инженер, специалист по логистике, и экономист;

- выработаны рекомендации, которые помогут менеджеру проекта в ходе реализации

поставленных в плане задач.

В ходе планирования реализации на проект должно потребоваться 54 дня.

Затраты на проект в ходе планирования складывались из следующих показателей: (трудозатраты специалистов на работу по проекту * часовая ставка = заработная плата сотрудника на реализацию поставленных ему задач по проекту).

Менеджер проекта: 352 часа * 300 руб./час = 105600 руб.

Экономист: 32 часа * 250 руб./час = 8000 руб.

Инженер: 88 часов * 200 руб./час = 17600 руб.

Специалист по логистике: 288 часов * 200 руб./час = 57600 руб.

Общая сумма затрат на реализацию проекта в ходе планирования составила: 188 800 рублей.

Таким образом, в случае использования разработанного плана и выполнении рекомендаций специалистами проекта в будущем, после реализации проекта, ООО «ТПФ «МЕХАНОТРОН» сможет составить конкуренцию аналогичным компаниям на новом рынке.

В заключении отметим, что именно проектный инструментальный наиболее оптимален для обеспечения успешного приспособления предприятий сферы малого бизнеса к динамично изменяющейся внешней среде, обеспечивая формирование ключевых конкурентных преимуществ, и именно проектная методология является наиболее целесообразной для реализации целей их стратегического развития.

Литература:

1. Аверин А.А., Кобиашвили Н.А. Проектный менеджмент: проблемы и перспективы развития на отечественных предприятиях // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2018. – № 2. – С. 17-26. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35172022>
2. Белякова Е.О., Молчанова Я.П. Проектный офис в проектно-ориентированных организациях // Успехи в химии и химической технологии. – 2017. – Т.31. – № 14. – С. 7-9. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=30628218>
3. Винтайкина О.А. Особенности внедрения проектного управления на малых инновационных предприятиях // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2018. – № 12 (28). – С. 146-152. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37032077>
4. Грибин А.А. Применение методов управления проектами с учетом стратегии организации // Вестник Марийского государственного университета. Серия: «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки». – 2015. – № 1 (1). – С. 49-53. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24306237>
5. Грибин А.А. Проектно-ориентированный подход, как взаимосвязь методов управления со стратегией компании // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал), – 2015. – №9 (53). – С.363-377. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24795093>
6. Заруба Н.А., Бычков Л.Д. Формирование эффективной команды как условие эффективной реализации проекта // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2015. – № 4(9). – С. 118-122. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25001927>
7. Зырянова И.И., Богачева Е.А. Корпоративная методология управления проектами // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. – 2019. – №1. – С. 79-93. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37111770>

8. Кошин В.А. Влияние психологических характеристик команды на эффективность проектного менеджмента // Вестник науки и образования. – Часть 1. – 2019. – № 19 (73). – С. 41-46. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41161187>
9. Макарычева А.С. Теоретические основы проектного менеджмента // NOVAUM.RU. – 2016. – № 4(17). – С. 72-78. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27813206>
10. Матвеева Е. Д. Важность команды в управлении проектами // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2016. – № 2(4). – С. 65-67. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26128178>
11. Николаева Н.В. Проектный подход к стратегическому развитию организации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2015. – № 2. – С. 282-287. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23617683>
12. Пугач В. Н., Бажин К.С. Проект-менеджмент как способ инновационных изменений // Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2016. – № 11. – С. 179-181. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27450424>
13. Раевский С.В. Применение методов проектного управления на предприятиях малого бизнеса // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2016. – № 2. – С. 52-55. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26295605>
14. Раевский С.В. Проблемы управления проектами реформирования предприятий малого бизнеса // Проблемы экономики и юридической практики. – 2018. – № 2. – С. 14-16. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=34886708>
15. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами: Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 288 с.
16. Торгашова А.В., Костина Г.Д. Управление и развитие команды проекта: методы и алгоритмы // Вестник РМАТ. – 2017. – № 1. – С. 38-42. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29344135>
17. Ускова Т.В., Копытова Е.Д. К вопросу о внедрении проектного управления в органах власти // Проблемы развития территории. – Вып. 4 (90). – 2017. – С. 7-27. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29817496>

References:

1. Averin A.A., Kobiashvili N.A. Project management: problems and development prospects at domestic enterprises. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 2018, no. 2, pp. 17-26. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35172022>
2. Belyakova E.O., Molchanova Ya.P. Project office in project-oriented organizations. *Advances in chemistry and chemical technology*, 2017, no 14, pp. 7-9. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=30628218>
3. Vintaykina O.A. Features of the implementation of project management in small innovative enterprises. *Skiff. Student Science Issues*, 2018, no 12, pp. 146-152. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37032077>
4. Gribin A.A. Application of project management methods taking into account the organization's strategy. *Bulletin of Mari State University*, 2015, no 1, pp. 49-53. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24306237>
5. Gribin A.A. Project-oriented approach, as the relationship of management methods with company strategy. *Russian Journal of Education and Psychology*, 2015, no 9, pp. 363-377. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24795093>
6. Zaruba N.A., Bychkov L.D. The formation of an effective team as a condition for the effective implementation of the project. *Innovative Economics: prospects for development and*

improvement, 2015, no 4, pp. 118-122. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25001927>

7. Zyryanova I.I., Bogacheva E.A. Corporate project management methodology. *Social and economic and humanitarian magazine of Krasnoyarsk SAU*, 2019, no 1, pp. 79-93. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37111770>

8. Koshin V.A. The influence of the psychological characteristics of the team on the effectiveness of project management. *Bulletin of science and education*, 2019, no 19, pp. 41-46. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41161187>

9. Makarycheva A.S. Theoretical Foundations of Project Management. *NOVAUM.RU*, 2016, no 4, pp. 72-78. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27813206>

10. Matveeva E. D. The importance of the team in project management. *Business education in the knowledge economy*, 2016, no 2, pp. 65-67. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26128178>

11. Nikolaeva N.V. The project approach to the strategic development of the organization. *State and municipal management*, 2015, no 2, pp. 282-287. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23617683>

12. Pugach V.N., Bazhin K.S. Project management as a way of innovative changes. *Scientific and methodological electronic journal Concept*, 2016, no 11, pp. 179-181. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27450424>

13. Raevsky S.V. Application of project management methods in small businesses. *Statistics and Economics. Bulletin of UMO*, 2016, no 2, pp. 52-55. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26295605/>

14. Raevsky S.V. Problems of project management of reforming small business enterprises. *Problems of Economics and Legal Practice*, 2018, no 2, pp. 14-16. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=34886708>

15. Sutherland J. Scrum. *The revolutionary method of project management*. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2019, 288 p. (In Russian)

16. Torgashova A.V., Kostina G.D. Management and development of the project team: methods and algorithms. *Vestnik RIAT*, 2017, no 1, pp. 38-42. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29344135>

17. Uskova T.V., Kopytova E.D. To the question of the implementation of project management in government. *Problems of Territory's Development*, 2017, vol. 4, pp. 7-27. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29817496>

Submitted: 27 January 2020

Accepted: 8 March 2020

Published: 13 March 2020