

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

<b>Тема работы</b>
<b>Управление проектом в сфере социальных услуг</b>

УДК 005.3:338.46

Студент

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
3-3АЗБ1	Михайлова Наталья Валерьевна		

Руководитель

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент ОСГН ШБИП	Рыжакина Татьяна Гавриловна	к.э.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Екатерина Васильевна	к.фил.н.		

Нормоконтроль

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

<b>Руководитель ООП</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент ШИП	Юдахина Ольга Борисовна	к.э.н.		

Томск – 2018 г.

## Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
 Руководитель ООП  
 \_\_\_\_\_ Юдахина О.Б.  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы
---------------------

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А3Б1	Михайловой Наталье Валерьевне

Тема работы:

<b>Управление проектом в сфере социальных услуг</b>
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<b>Исходные данные к работе</b>	Объект исследования: ООО «Центр развития детей «Смышлята» Направление деятельности: управление проектом в сфере социальных услуг и разработка проекта по созданию частного детского сада.
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	– Теоретические аспекты управления проектами социальной направленности; – Анализ деятельности организации, рассмотрение целевой аудитории, анализ конкурентов; – Перспективы развития организации, оценки социальной и экономической эффективности.
<b>Перечень графического материала</b>	Таблица 1 – Анализ внешней среды Таблица 2 – Анализ внутренней среды Таблица 3 – SWOT- анализ по организации Таблица 4 – Матрица возможностей Таблица 5 – Матрица угроз Таблица 6 – Конкуренты Таблица 7 – Конкурентный анализ существующей организации

	<p>Таблица 8 – Критерии социальной эффективности</p> <p>Таблица 9 – Риски и меры по ограничению их последствий</p> <p>Таблица 10 – Планирование себестоимости услуг</p> <p>Таблица 11 – Потребность в инвестициях</p> <p>Таблица 12 – Расчет чистого денежного потока (ЧДП)</p> <p>Таблица 13 – Дисконтированный срок окупаемости</p> <p>Таблица 14 – Зависимость NPV от ставки дисконтирования</p> <p>Таблица 15 – Расчет точки безубыточности</p> <p>Рисунок 1 – Календарные периоды (дни, смены)</p> <p>Рисунок 2 – Модель пяти сил Портера</p> <p>Рисунок 3 – Рождаемость за 5 лет в ЗАТО Северск</p> <p>Рисунок 4 – Целевая аудитория ООО «ЦРД «Смышлята»</p> <p>Рисунок 5 – Зависимость NPV от ставки дисконтирования</p> <p>Приложение А Действующая организационная структура</p> <p>Приложение Б Проектная организационная структура ООО «ЦРД «Смышлята»</p>
--	---

<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Старикова Екатерина Васильевна

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Рыжакина Татьяна Гавриловна	к.э.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗА3Б1	Михайлова Наталья Валерьевна		

## Оглавление

Реферат .....	7
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки .....	8
Введение.....	9
1 Теоретические аспекты управления проектами социальной направленности	11
1.1 Современная концепция управления проектами.....	11
1.2 Особенности управления проектами в социальной сфере .....	14
1.3 Методы управления социальным проектом.....	20
2 Анализ деятельности организации ООО «Центр развития детей «Смышлята»	31
2.1 Анализ среды организации .....	31
2.2 Анализ конкурентов ООО «Центр развития детей «Смышлята».....	37
2.3 Целевая аудитория ООО «Центр развития детей «Смышлята» .....	43
3 Перспективы развития ООО «Центр развития детей «Смышлята» .....	46
3.1 Структура и содержание проекта.....	46
3.2 Оценка социальной эффективности проекта .....	56
3.3 Оценка экономической эффективности проекта.....	61
4 Социальная ответственность .....	71
4.1 Роль корпоративной социальной ответственности в управлении предприятием.....	71
4.2 Анализ эффективности программ корпоративной социальной ответственности ООО «Центр развития детей «Смышлята».....	73
4.3 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций социальной ответственности .....	77
Заключение .....	79

Список использованных источников .....	81
Приложение А Действующая организационная структура .....	84
Приложение Б Проектная организационная структура .....	85

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 87 страниц, 5 рисунков, 15 таблиц, 24 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: социальный проект, теоретические аспекты управления социальным проектом, экономическая эффективность проекта.

Объектом исследования является ООО «Центр развития детей «Смышлята».

Целью работы является исследование организации управления проектом в ООО «ЦРД «Смышлята», разработка организации проекта, выявление сильных и слабых сторон, для повышения эффективности проекта.

В процессе исследования использованы учебные пособия, методические указания, связанные с созданием и организацией проекта.

В теоретической части познакомилась с понятием управления проекта, основными этапами и методами управления проектами.

В аналитической части дана краткая характеристика предприятия, основная документация по проекту, формирование стоимости проекта.

В практической части работы провела расчеты для создания проекта, рассмотрела показатели экономической эффективности проекта.

Заключение содержит анализ результатов теоретических и практических расчетов работы.

Область применения: полученные результаты расчетов по планированию деятельности предприятия, могут быть использованы в управленческой работе ООО «ЦРД «Смышлята».

Экономическая эффективность/ значимость работы: разработанные рекомендации позволят ООО «ЦРД «Смышлята» создать и организовать работу нового проектного направления.

По итогам исследования и использования расчетов различных показателей проекта результатом является успешное его завершение.

## Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

1. SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации.

2. ООО – общество с ограниченной ответственностью в России – организационно-правовая форма предприятия.

3. ООО «ЦРД «Смышлята» – Общество с ограниченной ответственностью «Центр развития детей «Смышлята» – это организация по присмотру и развитию детей.

4. НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки – совокупность работ, направленных на получение новых знаний и практическое применение при создании нового изделия или технологии.

5. ДС – денежные средства

6. РР – срок окупаемости

7. ARR – средняя расчетная норма прибыли

8. NPV – чистая текущая стоимость

9. PI – индекс доходности

10. DPP – дисконтированный срок окупаемости

11. IRR – внутренняя норма доходности.

12. КСО – корпоративная социальная ответственность – это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на организации и прочие заинтересованные стороны общественной сферы.

## **Введение**

На сегодняшний день без управления проектами уже невозможно представить деятельность инновационных предприятий, реализацию крупных международных программ в различных сферах, как оказания услуг, так и производства продукции. Управление проектами создает преимущества, необходимые для успешной деятельности предприятий в конкурентной рыночной среде.

Управление проектами является неотъемлемой частью повседневной деятельности разных уровней руководителей. Но даже в организациях, которые ориентированы на организацию и предоставление услуг, реализация проектов составляет значительную часть деятельности. В условиях достаточно жесткой конкуренции не позволяют наладить эффективную работу предприятия, не планируя сроки, затраты и не учитывая риски. Чтобы добиться успеха в условиях современной конкуренции компании, которые учитывают потребности рынка и выпускают свою продукцию или предоставляют свой набор услуг в конкретный необходимый момент времени, т.е. в срок. Если компания не успевает, отстает по срокам, то это является одной из главных проблем практически в любой сфере деятельности. Данное отставание приведет к увеличению совокупных издержек и отразится на прибыли компании.

Применяя формализованные методы управления проектами, допускается более обоснованно определять цели инвестиций и приемлемо планировать деятельность, контролировать исполнение плана, конкретно учитывать проектные риски, оптимизировать использование имеющихся ресурсов и, анализировать фактические показатели и своевременную коррекцию в ход работ, собирать, анализировать и использовать в дальнейшем опыт реализованных проектов.

Таким образом, система управления проектами является важнейшим компонентом всей системы управления организацией. Необходимость решения

большого количества проблем, поставленных сегодня перед мировым сообществом, привело к созданию больших комплексных систем.

Управление проектами позволяет сократить издержки при реализации проектов, тем самым повысить эффективность работы компании. Методы проектного управления делают бизнес "прозрачным", этим бизнесом легко управлять, что позволяет запускать проекты в максимально сжатые сроки при ограниченных ресурсах.

Успешное завершение проекта во многом зависит от грамотности управления им. Зачастую проекты завершаются с нарушением сроков, с превышением бюджета и с недостаточным качеством выполненных работ.

Целью исследования является исследование вопросов управления социальным проектом на всех стадиях его жизненного цикла. Поставленная цель определяет ряд задач:

- исследовать специфику управления социальным проектом;
- изучить основные этапы и методы управления социальным проектом;
- исследовать риски, с которыми сталкивается компания в процессе реализации проекта, провести их оценку;
- изучить основные методы сопровождения проектом и подробно рассмотреть контроль исполнения проекта

Предметом исследования являются социальные проекты, выполняемые в сфере социальных услуг.

Объектом исследования будет являться центр развития детей «Смышлята».

# **1 Теоретические аспекты управления проектами социальной направленности**

## **1.1 Современная концепция управления проектами**

Социальный проект — рассматривается как цель проектной деятельности и вид социального творчества. Средствами при которых происходит осуществление социального проектирования являются те средства (технические, математические и логические и т.д.), при помощи которых анализируется и перерабатывается информация о состоянии систем и процессов, тенденциях их изменения, возникновения и развития проблемной ситуации, потребностях субъектов, а так же средств, с помощью которых осуществляется непосредственное проектирование, словесные описания, таблицы, чертежи, бланки, схемы, сети взаимодействий, макеты, коды, символы, алгоритмы, блок - таблицы, матрицы и другие носители, при помощи выше перечисленных средств осуществляется управление процессом проектной деятельности. В настоящее время широкое распространение получили технические, социальные средства проектирования, в том числе системы автоматизированного проектирования.

Современные принципы управления требуют коллективных подходов к выполнению поставленных задач, стоящих перед организациями. Одним из самых эффективных и передовых принципов управления на сегодняшний день является управление проектами. [2]

Использование принципов проектного управления позволяет более эффективно решать задачи развития организации, повышает надежность успешного достижения поставленных целей во всех видах деятельности.

Управление проектами — это отдельная самостоятельная область управления, которая сформировалась и институализировалась в середине XX в. как специфическая управленческая деятельность, локализованная во времени, имеющая уникальный определенный результат.

Современная концепция управления проектом базируется на понятии «проект», в котором проект выступает не только как объект управления, обладающий некоторыми специфическими свойствами, но и как общая характеристика сути, как базовое свойство управления проектом. В связи с этим устоявшийся русскоязычный термин «управление проектом» неправильно передает суть обозначаемого им явления, так как четко разграничивает управление как некую деятельность, которая в целом, не отличается, от какого бы то ни было другого управления, и проект как объект этой деятельности, испытывающий на себе управление. На самом деле в отличие от термина «управление проектом» термин «проектное управление» более приемлем, так как понятие «проект» переносится в свойство самого управления, тем самым подчеркивая специфику проектного управления и обозначая разницу между ним и другими видами управления. Но, к сожалению, в обыденном плане термин «проектное управление» ассоциируется с проектированием, деятельностью проектных организаций, результатом работы которых является проектно-сметная документация на строительство конкретного объекта. Термины «управление проектом» и «проектное управление» можно использовать как равнозначные, при этом все же отдавая предпочтение устоявшимся выражениям. В настоящей работе чаще будет использоваться первый термин — «управление проектом».

Так же современное управление проектом — это особый вид управления, который может применяться к управлению любыми объектами, а не только объектами, имеющими явные характеристики проекта. Это, подтверждается результатами практического использования проектного управления в самых разнообразных областях современного российского менеджмента.

Проектирование универсально как в объектном, так и в инструментальном смысле. Проектные технологии применяются в социальной сфере, образовании, политике, промышленном производстве, а так же в строительстве, архитектуре, дизайне, культуре.

Любой проект всегда является комплексной задачей. Принципиальная комплексность проектной задачи определяет новый стиль управленческой деятельности, в которой взаимодействуют и взаимодополняют друг друга социально-культурные, технико-технологические и организационно-управленческие стороны. В проектном отношении видится не только объект, а вся система связей.

Средства управления проектами и их методология широко используются в сферах проектно-ориентированной деятельности, особенно при создании новых продуктов и услуг, при целенаправленных изменениях в рамках отдельных организаций и компаний.

Термин проект, происходит от латинского слова *projectus*, что в буквальном переводе означает "брошенный вперед". Таким образом, сразу становится ясно, что объект управления, который можно представить в виде проекта, отличает возможность его перспективного развития, т.е. возможность предусмотреть его состояния в будущем. Следует отметить, что различные официальные источники трактуют понятие проекта по-разному, во всех определениях четко обозначаются особенности проекта как объекта управления. Это обусловлено комплексностью задач и работ, четких ориентацией этого комплекса направленных на достижение определенных целей и ограничениями по времени, бюджету, материальным и трудовым ресурсам.

Экономические процессы с возрастающей сложностью, увеличивают число субъектов управления, а также имеющиеся в этот момент времени ущемления, неустойчивое функционирование экономики, резкое сокращение государственных инвестиций, устойчиво высокая инфляция и т.п. ведут к тому, что необходимы проекты, приносящие максимальную прибыль, но их реализация должна быть в минимальные сроки организации. В связи с этим требуется организация проектной деятельности. [3]

В современном мире с основами проектной деятельности должен быть знаком каждый специалист или менеджер взаимосвязанный со сферой

управления, поскольку именно успешные проекты содействуют развитию организаций, при условии жесткой конкуренции, становятся важным инструментом по достижению ее стратегических целей.

Управление проектами расставляет приоритеты по надежности достижения поставленных целей в определенные сроки, с требуемым качеством и в ограничениях рамок бюджета.

В бизнес-процессах реализация проектов которая присутствует в любой организации является ее неотъемлемой составляющей. Различают проекты по типам, их сложности и масштабированию. В зависимости от вида бизнеса и должности, которую занимает менеджер высшего или среднего звена, по статистическим данным участие в проектах занимает от 30 до 70% рабочего времени. Ключевым фактором успеха в бизнесе и в высоко-конкурентных отраслях эффективна реализация проектов развития. [4]

## **1.2 Особенности управления проектами в социальной сфере**

В попытках найти ответы на «свои» вопросы люди, как правило, сталкиваются с огромным информационным потоком, с помощью которого практически не возможно, построить реальные рекомендации по решению проблем. Сущность проблемы заключается не в том, что отсутствует методология управления социальными проектами. Затруднение в том, что конкретные случаи (при реализации социальных проектов и программ в государстве, обществе или бизнесе) требуют свой подход и разработку своей стратегии, в зависимости от специфики объекта, целей и задач, а также – особенностей резервов и инструментов, применение которых может дать хороший результат. Методология управления проектами, представляет собой некий набор документов:

1. Корневой документ, содержащий в себе описание общие принципы проектного управления, общую карту процессов, классификатор проектов, описание положений участников проектной деятельности.

2. Полное описание всех процессов управления проектами, должностных инструкций, шаблонов положений и других необходимых регламентированных документов.

3. Создание методологии управления проектом необходимо осуществлять в соответствии с принципами управления проектами, стандартизованными PMBOK и PMI. Когда речь заходит об управлении социальными проектами, мы видим, что основной отраслевой стандарт отсутствует, а стандарты общего назначения не применяются (как в силу отсутствия у специалистов соответствующих компетенций, и сложности их применения).

Основное противоречие заключается в том, что для эффективности управления социальным проектом применение подходов, позволяющих использовать опыт, накопленный в разных областях практики, для построения стандарта, у специалистов отсутствует единое представление о методологии управления проектами.

Пути и способы решения: Данное противоречие можно обосновать при создании «интерфейса» знаний из различных областей предметно, он позволит построить основания грамотно и научно, в единую концептуально-понятую платформу для дальнейшей разработки междисциплинарной методологии управления социальными проектами, которую можно будет применить для всех сфер прикладного применения. Решение данной задачи позволит применение системно-эталонного подхода, которые могут применяться в его рамках методов концептуального моделирования, позволяющих разрабатывать концептуальные модели не простых объектов и процессов управления. [11]

Следующая проблема, которая присутствует сегодня это деятельность в области управления социальными проектами, в различных сферах их применения, данная проблема требует от специалистов углубления в теоретических подготовках и уверенных практических навыках в различных областях знаний. К существующей проблеме необходимо применять

профессиональную подготовку, которую на практике весьма трудно обеспечить.

Управление социальными проектами, как правило, разрабатывают непрофессиональные и неподготовленные кадры, от которых заранее нельзя ожидать грамотных решений и эффективной деятельности. Такую проблему можно решить путем обеспечения (краткосрочного обучения) специалистов стандартом по управлению проектами, его можно будет использовать в качестве регламентирующего процесса управления технологиями. Такой стандарт необходимо создать на основе междисциплинарной методологии управления социальными проектами, на данный момент такой стандарт отсутствует и его появление требует объединения усилий всех специалистов из разных областей науки и практики. В любом случае, необходимость в развитии методологии управления социальными проектами бесспорна, первое что нужно сделать начать ее развивать с решения вопросов концептуально-понятийного и модельного обеспечения данной «предметной» области. Создание проектирования социальных процессов (в любых сферах его использования) направлено на внесение изменений в социальную среду людей и в своей идеальной форме (эталонной модели будущего) оно задаёт эти изменения, которые будут использованы последующей реализацией проекта. Видом социального творчества, является разработка социального проекта она же и есть цель проектной деятельности. [7]

Наиболее сложными являются проекты будущих состояний социальных процессов, отношений, систем, а наиболее простыми являются проекты принятия решений. Причем, социальное проектирование тесно связано с технологией реализации социального проекта, который должен иметь последовательное продуманное инструментальное обеспечение, что поможет избежать превращения социальных проектов в утопии, подмены их социальными фантазиями или социальными манифестациями. При разработке социальных проектов необходимо учитывать многовекторность развивающихся социальных объектов, неоднозначность, сложность социальных объектов и

принципиальную динамичность, влияние субъективных факторов на его существование и еще множество других аспектов, влияющих на изменение состояния реализовываемого объекта. [5]

Элементами проектной деятельности являются: субъекты а так же объекты проектирования, система, методы и условия проектирования, социальная технология (как совокупность операций). Поэтому, социальный проект можно рассматривать как множество программ, в которых отражены не только актуальные ориентиры и общие задачи, но уточнены сроки достижения подцелей, скоординированы усилия исполнителей на основе глубокого изучения социальных нормативов и исходного уровня развития объекта. Подведя итог, можно сказать, что социальный проект, прежде всего, определяет будущее желаемое состояние системы, которое возникает вследствие определённых действий людей при наличии определённых материальных, финансовых, интеллектуальных и других ресурсов. Результатами многих социальных проектов, независимо предполагаемых целей и формулировки целей, всегда являются социальные изменения, которые влияют на общий вектор социального развития и текущее состояние объект. Следовательно, при разработке программы целедостижения и осуществлении работ по целеполаганию нужно учитывать серьезное значение прогноза социальных изменений и предварительного анализа, включающего экспертную оценку интересов заинтересованных и реальных потребностей, ресурсных возможностей для реализации проекта и его отдаленных последствий. От других типов проектов социальный проект отличается тем, что:

1. Цели должны корректироваться после достижения промежуточных результатов.

2. Проект обладает наибольшей неопределенностью по целям и последствиям, а также по искажениям целеопределенной деятельности, возникающим в процессе его реализации и рискам.

3. Количественная и качественная оценка результатов и процессов затруднена.

4. Сроки и продолжительность проекта зависят от вероятностных факторов или только намечаются и в последствии подлежат уточнению.

5. Расходы на проект, как правило, зависят от бюджетного инвестирования.

6. Ресурсы выделяются по мере потребности в рамках своих возможностей.

7. Вызывает большее сопротивление изменениям. Поэтому к социальным проектам возникают особые требования.

Требования к социальным проектам:

1. Его содержание не должно противоречить общепринятым социальным и нравственным нормам общества.

2. При разнообразии содержания социальный проект должен удовлетворять ряд требований к нему.

3. Проект не должен быть внутренне противоречив. Он должен быть предназначен для реализации. Также следует учитывать, что спектр компонентов ресурсного обеспечения в социальном проекте значительно шире, чем традиционные финансовые (акционерный капитал, налоговые поступления, привлечение инвестиций, арендные отношения, передел собственности) и материально-технические ресурсы (земля, производственная инфраструктура, транспортная инфраструктура, структура застройки территории). Реализуя социальный проект более значимую роль играют ресурсы, которые в значительной степени относятся к нематериальным активам. Сюда относятся структура и потенциал человеческих ресурсов, социальное, информационное и организационное обеспечение управления. Реализация социального проекта и глубина проработки зависят от первоочередности и сложности поставленных задач, а также от финансовых материальных и трудовых ресурсов, рассчитанных по каждому из подпроектов, для которых необходимо согласовать цели и жизненные циклы, а так же от сроков, в пределах которых требуется осуществить замысел. [7]

Важными критериями деятельности по управлению социальными проектами являются:

1. Целе и ценностно- ориентирована на удовлетворение человека, социальной группы и общества в целом, а так же на повышение благосостояния. Это требует учета человеческого фактора и разработки Номо-центрических моделей.

2. Направлена на обеспечение не только экономической, но и морально-этической обоснованности всех его процессов. Это требует оценки вектора развития объекта (соц.группы, коллектива или общества в целом) и мониторинга его состояния (оценка динамики изменений).

3. Направлена на корпоративные ценности и социально- этические идеалы гуманного демократического общества [общества будущего]. Это требует принципиального перенесения акцентов управления проектом с «фактов целедостижения» на способы достижения целей. [6]

Важным аспектов сложности социальных проектов и зависимость процесса реализации от скорости социальных изменений предъявляют особые требования к информационно-аналитическому и модельному обеспечению на всех этапах: управления, исследования и проектирования. Для этого требуется единая методологическая подготовка участников проекта и вооружение их достаточным количеством средств управленческой и экспертно-аналитической деятельности.

На основании вышесказанного необходимо учесть, стандарт по управлению социальными проектами должен, помимо общих положений, составляющих содержание методологии управления социальными проектами, должен включать и такие вопросы, как:

- принципы разработки социальных проектов;
- методы оценки эффективности проектов;
- правила контроля исполнения социальных проектов;
- распределение социальной ответственности между субъектами.

Коллеги которые заинтересованы в развитии методологии управления социальным проектом объединить усилия и создать специальную межведомственную и межотраслевую группу для разработки практико-ориентированного полезного продукта – полной версии отраслевого стандарта по управлению проектами для различных сфер применения.

### **1.3 Методы управления социальным проектом**

В настоящее время методы управления проектами применяются во многих отраслях российского народного хозяйства, например, в сфере социальных услуг.

Методы управления проектами позволяют:

- определить цели проекта и провести их обоснование;
- выявить структуру проекта (основные этапы работы, подцели);
- определить необходимые объемы и источники финансирования;
- подобрать исполнителей;
- подготовить и заключить контракты;
- определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать необходимые ресурсы;
- рассчитать смету и бюджет проекта;
- планировать и учитывать риски;
- обеспечить контроль за ходом выполнения проекта и многое другое.

Методы управления проектом также позволяют эффективно управлять временными, затратными, качественными параметрами будущей продукции или услуг.

Методы управления проектом включают:

- календарное планирование,
- сетевое планирование и управление,
- логистику,
- ресурсное планирование,

– имитационное моделирование на ЭВМ и др.

На этапе планирования определяются все необходимые параметры реализации проекта:

– продолжительность по каждому из контролируемых элементов проекта,

– потребность в трудовых, материально-технических и финансовых ресурсах,

– сроки поставки сырья, материалов, комплектующих и технологического оборудования,

– сроки и объемы привлечения других подрядных организаций.

Немаловажным методом управления проектами является логистика.

Понятие логистики многогранно. В самом общем виде она определяется как наука управления (планирования, организации, контроля) движением материальных и связанных с ними информационных и финансовых потоков от первичного источника до конечного потребителя.

Основная цель логистики – повышение эффективности функционирования системы управления проектом. Логистика является неотъемлемой частью проекта и занимается управлением потоками материальных ресурсов. [7]

Для успешной реализации социальных проектов должна быть сформирована многоуровневая система планирования, включающая концептуально-стратегический (текущий) и тактический (оперативный) уровни. Каждому из них соответствуют свои планы.

На концептуально-стратегическом уровне намечаются цели и задачи проекта, рассматриваются многовариантные действия по достижению этих целей с оценкой негативных и позитивных сторон каждого варианта, определяется примерная продолжительность осуществления и стоимость проекта. На этом этапе планирования устанавливаются внешние и внутренние связи, цели и задачи для каждого участника всей команды проекта,

фиксируется внимание на промежуточных этапах, каждый участник получает задания и планирует и организует работу по их выполнению. [8]

На тактическом уровне осуществляются текущее планирование, с помощью которого уточняются сроки выполнения комплексов работ, потребность в ресурсах, устанавливаются объемы работ по периодам, за выполнение которых отвечают исполнители, и оперативное планирование с детализацией задания на более короткий отрезок времени — месяц, неделю, сутки, смену.

Составление и корректировку графиков (расписания), в которых работы, выполняемые различными участниками-исполнителями, согласовываются между собой по времени и возможности их обеспечения ресурсами, относят к календарному планированию. Типы календарных планов выбираются в зависимости от целей планирования, особенностей проекта, сроков его осуществления, объемов требуемых ресурсов. В таких планах определяются продолжительность выполнения работ, даты их начала и окончания, резервы времени и величина ресурсов, необходимых для осуществления каждой из них и проекта в целом.

Для составления календарных планов используется несколько способов. Прежде всего, это перечень работ с указанием дат их начала и окончания (сроков выполнения), составляемый в виде таблиц, формуляров (бланков). Табличный выполнения. Он широко применяется на практике, но не очень нагляден.

Более наглядно календарный план можно представить в виде линейных диаграмм, или диаграмм Ганта (по имени Г. Ганта, который впервые использовал их). На рисунке 1 приведена в качестве примера линейная диаграмма выполнения работ по подготовке производства нового изделия.

Под видом работ в этом случае понимается конструкторская (1), технологическая подготовка производства (2), выбор и приобретение всех необходимых ресурсов (3), изготовление конструкций (4), монтаж конструкций (5), сдача работ (6) и др. Такие поэтапные или ленточные, или, графики

используются, как правило, при организации планирования сравнительно несложных работ. По горизонтали откладывается календарное время, а по вертикали перечисляются последовательно виды работ, которые необходимо выполнить, или их этапы. Эти графики просты и наглядны, но имеют и существенные недостатки. В них не отражается взаимозависимость между отдельными работами, по ним трудно определить окончание всего комплекса работ при изменяющихся условиях или нарушении сроков выполнения отдельных этапов, особенно когда они выполняются параллельно и параллельно-последовательно.

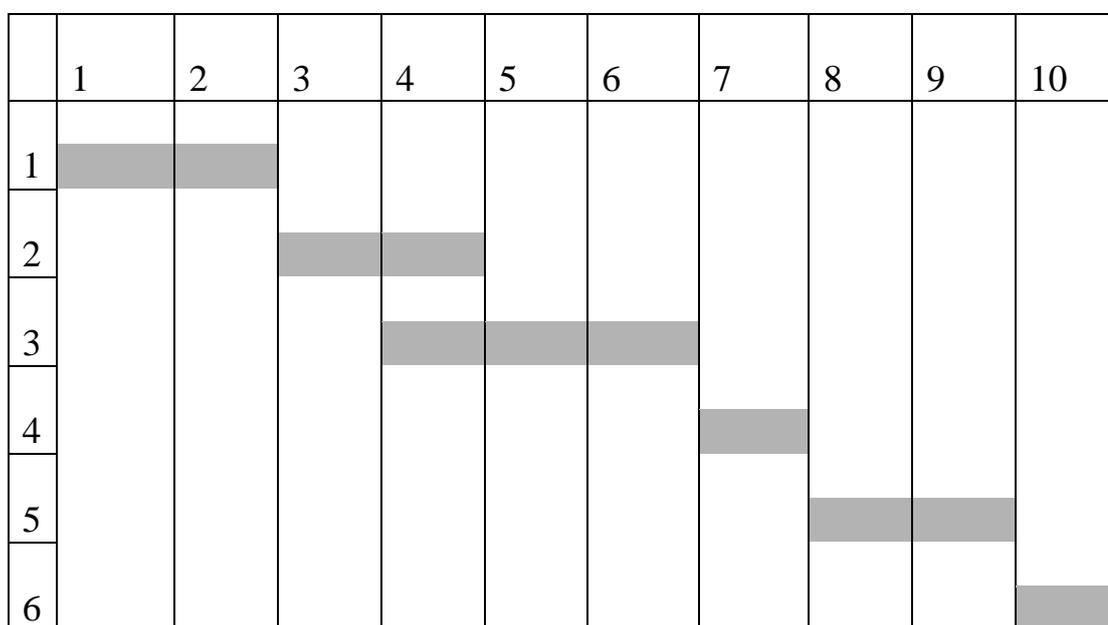


Рисунок 1 - Календарные периоды (дни, смены)

Графические модели разрабатываются для календарных планов, конструкций использования трудовых ресурсов и т.п. Форма представления графических моделей может быть самой разнообразной – схемы, графики, таблицы, и прочее.[8]

При управлении проектами распространение нашли методы сетевого планирования, среди которых наиболее известны:

- метод критического пути CPM (Critical Path Method);
- метод оценки и пересмотра планов PERT (Program Evaluation and Review Technique).

В основе этих методов лежит использование сетевых диаграмм, при помощи них решается задача сокращения до минимума продолжительности проекта.

#### Метод критического пути СРМ

Данный метод является первым методом СРМ и он был разработан в 1956г для составления комплексов работ по модернизации заводов фирмы Дюпон (США), и планов графиков, а второй - способ дает представление о видах работ, порядке и сроках их. В 1958г с целью разработок графиков для более чем 3300 подрядчиков, работающих под проектом атомной подводной лодки Полярис (США).

Под методом критического пути понимается расчёт возможных календарных графиков выполнения комплекса работ на основе которых происходит описанной логической структуры оценок и сети продолжительности выполнения каждой работы, определить критический путь проекта.

Кроме того, этот метод предусматривает возможность анализа времени с учетом раннего начала и позднего выполнения каждой работы, что позволяет определять временной резерв или запас времени.

Управленческий смысл временного резерва заключается в том, что при необходимости урегулировать технологические, ресурсные или финансовые ограничения проекта он позволяет менеджеру задержать работу на это время без влияния на общую продолжительность проекта и продолжительность непосредственно связанных с ней и основных задач. Работы, лежащие на критическом пути, имеют временной резерв, равный нулю.

#### Метод критического пути PERT

Метод PERT почти полностью совпадает с методом критического пути (СРМ), за исключением того, что в этом методе продолжительность каждой операции имеет пределы, которые исходят из статистического распределения. PERT использует три оценки расчета времени для каждой операции. Это означает, что продолжительность каждой операции имеет предел от

оптимистического (наилучшего) до пессимистического (наихудшего), и средний показатель можно рассчитать для каждой операции. Для этого были использованы зависимости для расчета продолжительности проекта с учетом бета распределения вероятности. В этом случае продолжительность работ определяется по следующей зависимости:

$$t_e = \frac{t_o + 4t_l + t_p}{6}, \quad (1)$$

где  $t_e$  - ожидаемое время работы;  
 $t_o$ - оптимистическое время работы;  
 $t_l$ - наиболее вероятное время работы;  
 $t_p$ - пессимистическое время работы.

Для практического использования метода критического пути и метода PERT разработано множество программ, в том числе они входят во все современные автоматизированные системы управления проектами (Microsoft Project, Spider Project, Primavera и др.). [8]

Управление командой проекта.

Осуществлять контроль над работой команды, осуществлением закупок и поставок, а также вести контроль эксплуатаций необходимо руководителю проекта.

В состав команды входят подразделения, которые ведут контроль и координацию проекта. Тесная взаимосвязь и получение помощи от других подразделений фирмы, таких как финансовый отдел, бухгалтерия, делопроизводство, приведут к положительным результатам в организации проектирования.

Главную миссию в этом процессе выполняет менеджер проекта. Он должен иметь хороший опыт работы в данном направлении, высокую инженерную подготовку, деловые качества, экономическое мышление, Менеджер проекта должен уметь взаимодействовать со специалистами различной квалификации и профиля.

К основным функциям руководителя проекта относятся:

- выбор проектировщиков;
- организация и разработка задания на предпроектные работы проектирования;
- подготовка документов для заключения контрактов;
- оформление и заключение договора на осуществление поставки материалов;
- планирование, составление календарных планов, сетевых графиков;
- осуществление контроля над стоимостью, сроками и качеством строительства;
- ввод объекта в эксплуатацию;
- ответственность за координацию работ по проекту на всех его стадиях, включая проектирование, закупку оборудования и материалов, строительство и ввод объектов в эксплуатацию.

Важнейшим ядром команды являются подразделения, которые занимаются вопросами инженерного проектирования, строительства, консультирование и оказание помощи заказчику:

- определение объема работ и сроки их выполнения;
- налаживание взаимосвязи между элементами проекта;
- контролировать соблюдение бюджета проекта (в том числе затраты на рабочую силу и материалы);
- вести контроль над соблюдением всеми участниками проекта установленных стандартов и требований контракта, а так же обеспечение необходимым качеством работ. Проектировщики - подготовка проектной документации и сертификации на поставку оборудования и материалов. Поставщики — изготовление и поставка оборудования и материалов на стройплощадку в соответствии со спецификациями;
- организация встреч и их проведение с поставщиками, а так же ответственность за связь между всеми участниками проекта.

Следовательно, из выше перечисленного руководителю проекта необходимо координировать практически все стороны деятельности по реализации проекта — от его замысла до воплощения. Управляющий проектом включается в работу уже на начальной стадии предпроектной деятельности при технико-экономическом обосновании проекта, участвует в оценке наиболее эффективного варианта проекта, организации финансирования, в выборе подрядчика, подписании контракта и на всех последующих этапах, включая ввод в эксплуатацию. Эффективная система по организации, а так же тесное взаимодействие с участниками команды, как постоянными так и привлеченными способствуют тому, что руководитель проекта будет принимать верные решения, заказчикам очень важно, чтобы руководитель находился на объекте, где ведутся основные работы. Однако конкретное соблюдение указанного требования может быть разным в зависимости от принятого решения заказчика.

На завершающем этапе работ по проекту руководитель, как правило, находится постоянно и оказывает практическую помощь, инструктируя, разъясняя, а также принимает участие в проверке работы всех систем и технологического оборудования.

Главное задачей проектировщика выполнение работ по инженерному проектированию в рамках проекта. На стадии проектирования он выполняет следующие функции:

- участвует в составлении календарного плана проектных работ;
- контролирует и ограничивает внесение изменений в проект;
- проверяет ход сборочных и монтажных работ в соответствии с их последовательностью, расставляя приоритеты;
- ведет переговоры и согласование с поставщиками номенклатуры материалов, и оборудования, которые будут использоваться в проекте, выдает разрешение на закупку материалов, а также на изготовление нестандартных деталей.

Выполняемые работы на строительной площадке в лице мастера-прораба, который является ответственным за все виды работ, которые необходимо выполнить на площадке. Активная деятельность мастера-прораба является главной особенностью на строительной площадке, где он должен присутствовать и следить за ходом выполнения работ.

Мастер-прораб наряду с проектировщиками вносит в проект образ мышления который ориентирован на строительные-монтажные работы, включается в выполнение проекта на его начальном этапе. На основании информации о возможных сроках поставки он устанавливает последовательность работ. Совместно с руководством проекта и низовыми организациями мастер-прораб:

- принимает участие в разработке сетевых графиков и календарных планов, ведет контроль по выполнению календарных планов и подготавливает предложения которые будут вноситься в ходе строительства;

- осуществляет контроль по использованию ресурсов и оборудования;

- заказчик обычно рискует большими суммами и заинтересован в получении достоверной информации о ходе выполнения строительных работ и соблюдение календарных планов, поэтому мастер-прораб ведет подготовку отчетности о ходе строительства.

Группа осуществляющая закупки (менеджер по закупкам, офис-менеджер) и поставки, контролируют данные, полученные от поставщиков, следят за выполнением контрактов и несут ответственность за все виды закупок на стадии осуществления проекта.

В ходе качественного контроля поставляемой продукции группа гарантирует, что потребителю, в дальнейшем, не потребуется производить трудоемкие операции и дорогостоящие по ее доводке или ремонту.

Роль коммерческого директора нести ответственность за все расходы по проекту. В его подчинении сметчики, бухгалтер-контролер проекта. Служба которой он руководит должна работать в контакте с другими группами, работающими над проектами и ответственными за предоставляемые данные.

Финансово-бухгалтерская группа несет ответственность за регулярное составление и предоставление отчетов о затратах на выполнение проекта, целью которых является дать руководителю проекта полное представление о состоянии дел с расходами на выполненные работы. Содержание этих отчетов носят информационный характер о запланированных, фактических и прогнозируемых затратах денежных средств и рабочего времени, каждый отчет содержит рекомендации по корректирующим воздействиям и сведения о результатах принятых мер, сопровождается анализом, который определяет тенденции будущего развития событий.

Финансово-бухгалтерская группа обычно разрабатывает следующие документы:

- отчет в котором указаны отклонения от сметы;
- мероприятия по предотвращению перерасходов и нарушению календарных графиков;
- оценку стоимости и сроков заключения альтернативных торговых сделок в случае необходимости;
- отчет о результатах проверок счетов-фактур у субподрядчиков и поставщиков.

Подводя итоги, при завершении работ над проектом эта группа составляет "исполнительную смету", в которой указываются все фактические расходы по проекту.

Подготовкой информации для руководителя о фактическом состоянии комплекса работ и проекты решений по дальнейшей реализации занимаются члены проектной команды. Для этого точного анализа, который подвергается скорректированная комплексная сетевая модель и результаты ее расчетов.

Цель анализа — контроль и оценка общего хода работ за отчетный период, выявление отставания (опережения) фактических сроков выполнения проекта по сравнению с плановыми, изучения изменений, особенно в составе и характеристиках работ, оценка их возможного влияния на последующий ход работ.

Для обсуждения результатов анализа состояния работ и принятия оперативных решений руководитель проекта проводит оперативное совещание, в котором в обязательном порядке принимают участие ответственные исполнители работ. На оперативном совещании окончательно согласовывается и принимается решение, являющееся для руководителей всех уровней и ответственных исполнителей программой на последующий период.

Выбор способа передачи плановой и отчетной информации между ответственными исполнителями проектной команды зависит от масштаба проекта, числа и территориального расположения организаций—участников разработки и ответственных исполнителей, исходя из этого, можно использовать документальную передачу информации или средства передачи данных (телефакс, электронная почта и др.).

Далее приводится более подробный анализ проекта, анализ внутренней и внешней среды, анализ конкурентов и целевой аудитории, с которыми приходится сталкиваться на этапе реализации данного проекта.

## **2 Анализ деятельности организации ООО «Центр развития детей «Смышлята»**

### **2.1 Анализ среды организации**

Все действующие организации функционируют и находятся в среде.

Действия любой организации возможны в том случае если, среда допускает их осуществление. Внутренняя среда является источником жизненной силы, который дает возможность организации жить в определенном промежутке времени, а внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания и функционирования. Но ресурсы внешней среды неограничены, и на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Задача стратегического планирования состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяет поддерживать свой потенциал на уровне, необходимом для достижения поставленных целей и функционирования в долгосрочной перспективе. [12]

Таким образом, целью данного раздела является изучение внутренней и внешней среды организации для более эффективного принятия управленческих решений, необходимых для успешной деятельности компании.

Центр предоставляет социальные услуги по присмотру и уходу за детьми без обеспечения проживания. Особое внимание уделено качеству предоставляемых услуг, безопасности детей.

Цель - максимально установить связь с клиентом и наилучшим образом удовлетворить его потребности.

Данная реализация проекта позволит решить некоторые социальные проекты, такие как создание новых рабочих мест, увеличение налоговых платежей.

При проведении анализа среды предприятия следует изучить факторы внешней и внутренней среды, а также особенности их влияния на рентабельное функционирование организации. Вследствие проведенного анализа необходимо обозначить возможности и угрозы внешней среды, а также сильные и слабые стороны организации. Особо следует обратить внимание на факторы внешней среды ближнего действия: поставщики, конкуренты, потребители.[4]

Например, анализ факторов внешней среды макро- и микроокружения внешней среды можно выполнить в следующей табличной форме по организации ООО «ЦРД «Смышлята».

Таблица 1 – Анализ внешней среды

<b>Факторы макросреды</b>		
<b>Группа факторов</b>	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
Экономический фактор	1.Выход на новые рынки 2. Инвестиции в развитие организации 5.Снижение процентных ставок по кредитам (даст возможность приобрести собственное помещение, что приведет к уменьшению расходов)	1.Падение покупательской способности населения 2.Повышение ставок по кредитам в банке 3.Рост инфляции 4.Спад в экономике страны напрямую влияет на платежеспособность клиентов.
Политико-правовой фактор	1.Государственная поддержка 2.Льготное налогообложение	1. Ужесточение ФГОС, а также усиление контроля за соблюдением стандартов
Научно-технический фактор	1.Модернизация оборудования 2.Усовершенствование технологий предоставляемых услуг 3.Повышение качества услуг	1.Технологическое развитие конкурентов 2. Товары заменители
Социокультурный фактор	1.Изменение потребностей и предпочтений потребителя 2.Рост населения 3.Ценность воспитания и развития детей	1. Сокращение населения 2.Снижение уровня образования населения
Международные события	1.Выход на международные рынки (франчайзинг)	1.Не стабильная ситуация на международных рынках

Продолжение таблицы 1

Факторы микросреды		
Группа факторов	Возможности	Угрозы
Потребитель	1. Увеличение спроса 2. Расширение целевой аудитории 3. Работа с корпоративными клиентами	1. Снижение покупательской способности населения 2. Неоправданное ожидание от услуг 3. Чувствительность потребителя к цене 4. Изменение потребностей
Конкуренты	1. Снижение доли конкурентов 2. Снижение активности конкурентов.	1. Появление новых конкурентов. 2. Постоянная модернизация ассортимента конкурентами 3. Более привлекательная ценовая политика у конкурентов 4. Новые конкуренты
Поставщики	1. Новые поставщики с более качественными товарами 2. Поддержание деловых связей с поставщиками	1. Потеря поставщика 2. Увеличение сроков поставки товаров 3. Увеличение количества брака при поставках
Рынок рабочей силы	1. Привлечение высококвалифицированных специалистов 2. Привлечение молодых специалистов на проходившие практики с перспективой трудоустройства	1. Отсутствие на рынке необходимых специалистов 2. Специалисты (уход в декретный отпуск)

Анализ внутренней среды организации служит для определения сильных и слабых сторон внутри организации, стоит отметить, что лишь при наличии потенциала внутри компании есть вероятность повышения ее конкурентоспособности и развития.

Анализ внутренней среды можно выполнить в следующей табличной форме для ООО «ЦРД «Смышлята».

Таблица 2 – Анализ внутренней среды

Сферы деятельности организации	Сильные стороны	Слабые стороны
НИОКР	1.Наличие инновационного потенциала	
Предоставление услуг	1.Наличие современной программы в соответствии с ФГОС. 2.Наличие современного оборудования и методического оснащения. 4.100% загрузка рабочего времени и помещений.	1.Снижение объемов продаж 2.Недостаточно методического оснащения. 3..Отсутствие лицензирования образовательной деятельности
Маркетинг	1.Наличие эффективной программы продвижения предоставляемых услуг 2.Узнаваемость организации. 3.Гибкая ценовая политика	1.Репутация организации.
Финансы	1.Увеличение основных финансовых показателей	2.Снижение показателей оборачиваемости
Менеджмент	1.Стратегические проекты по развитию. 2.План по сокращению стратегических рисков	1.Отсутствие высококвалифицированного управленческого персонала. 2.В неполном объеме разработана стратегия развития организации. 3.Не лидер на рынке
Персонал	1.Наличие квалифицированного персонала 2.Программа повышения квалификации	1.Текучесть кадров 2.Отсутствие молодых специалистов

### Разработка матрицы SWOT

SWOT-анализ применяют для исследования внешней и внутренней среды проекта. Матрица составляется на основе анализа рынка и конкурентных технических решений, и показывает сильные и слабые стороны проекта, возможности и угрозы для разработки.

Таблица 3 – SWOT- анализ по организации ООО «ЦРД «Смышлята»

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Модернизация предоставляемых услуг</li> <li>2.Сотрудничество с предприятия по обмену опытом</li> <li>3.Увеличение объемов продаж</li> <li>4.Выход на новых поставщиков, предоставляющих более качественные товары</li> <li>5.Доработка услуг по конкурентным преимуществам</li> <li>6.Появление новых технологий на предприятии</li> <li>7.Привлечение рабочей силы за счет весомого соц.пакета</li> <li>8.Увеличение количества специалистов с высоким уровнем квалификации</li> <li>9.Работа с корпоративными клиентами</li> </ol>	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Падение покупательской способности</li> <li>2.Повышение ставок по кредитам</li> <li>3.Ужесточение ФГОС, а также усиление контроля за соблюдением стандартов</li> <li>4.Изменение потребностей клиентов</li> <li>5.Появление новых технологий у конкурентов</li> <li>6.Рынок является высоко-конкурентным</li> <li>7.Наработка конкурентных преимуществ конкурентами</li> <li>8.Инфляция</li> <li>9.Экономический кризис</li> </ol>
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Наличие инновационного потенциала</li> <li>2.Наличие модернизированного оборудования</li> <li>3.Наличие деловых связей</li> <li>4. Выгодное географическое положение</li> <li>5.Широкий ассортимент услуг</li> <li>6.Длительное нахождение на рынке</li> <li>7.Квалифицированный персонал</li> <li>8.Хорошая социальная политика</li> <li>9.Высокая рентабельность организации</li> </ol>	<p>СИВ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Внедрение инновационного (продукта) услуги.</li> <li>2.Проведение маркетинговых исследований</li> <li>3.Расширить целевую аудиторию</li> <li>4.Создание маркетинга 4Р для каждой услуги</li> <li>5.Увеличение доли рынка</li> <li>6.Повысить показатели оборачиваемости</li> <li>7.Наработка хорошего имиджа компании</li> <li>8.Создание мощной системы продвижения продукта</li> </ol>	<p>СИУ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Выход на инновационный рынок</li> <li>2.Наработка новых конкурентных преимуществ</li> <li>3.Ведение агрессивной конкурентной политики</li> <li>4.Создание гибкой системы планирования</li> <li>5.Разработать систему адаптации сотрудников</li> </ol>
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаток каналов распределения</li> <li>2. Отсутствие патента на разработанные педагогами программы</li> <li>3. Старение коллектива</li> <li>4. Отсутствие молодых специалистов.</li> <li>4. Нет разработанного комплекса маркетинга</li> <li>6. Снижение объема продаж предоставляемых услуг</li> <li>7. Текучесть кадров</li> </ol>	<p>СЛиВ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Изучение конкурентов</li> <li>2.Разработка эффективной конкурентной стратегии</li> <li>3.Привлечение новых клиентов посредством создания бренда</li> <li>4.Создание новой системы мотивации для сотрудников предприятия</li> <li>5.Налаживание новых каналов распределения и поддержка старых</li> </ol>	<p>СЛиУ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Прием на работу молодых специалистов</li> <li>2.Активное продвижение услуг в сфере сбыта и маркетинга</li> <li>3.Налаживание новых каналов распределения</li> <li>4.Улучшение работы отдела маркетинга</li> </ol>

Таблица 4 – Матрица возможностей

	<b>Сильное влияние</b>	<b>Умеренное влияние</b>	<b>Малое влияние</b>
<b>Высокая вероятность</b>	1.Сотрудничество другими городами по обмену оптом 2.Государственная поддержка 3.Новые технологии в предоставлении услуг 4.Выход на новые рынки	1.Доработка товаров по конкурентным преимуществам	
<b>Средняя вероятность</b>	1.Модернизация оборудования 2.Поддержание деловых связей с поставщиками	1.Привлечение рабочей силы за счет весомого соц.пакета	1.Высокая мобильность населения
<b>Низкая вероятность</b>	1.Снижение доли конкурентов 2.Увеличение доли рынка	1.Увеличение покупательной способности	

Неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Для успешного применения SWOT анализа организации важно не только вскрыть угрозы и возможности, но и оценить их важность для организации. Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей. Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ, СС, имеют большое значение для организации. Их необходимо использовать в первую очередь. Возможности, попавшие на поля СМ, НУ, практически не заслуживают внимания организации (их использовать, если у организации достаточно ресурсов).

Таблица 5 – Матрица угроз

	<b>Разрушение</b>	<b>Критическое состояние</b>	<b>Тяжелое состояние</b>	<b>Легкие ушибы</b>
<b>Высокая вероятность</b>	1.Уменьшение покупательной способности 2.Инновационный потенциал конкурентов	1.Высокие требования к качеству услуг	1.Ценовая политика конкурентов 2.Усиление конкурентных преимуществ конкурентов у	
<b>Средняя вероятность</b>	1.Появление новых конкурентов	1.Увеличение не качественно предоставленных услуг		
<b>Низкая вероятность</b>	1.Изменение потребностей клиентов			

Те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК, СР, представляют очень большую опасность и требуют немедленного устранения. Угрозы, попавшие на поля ВТ, СК, НР, также должны быть устранены в первостепенном порядке. Попавшие на другие поля угрозы должны внимательно отслеживаться в своем развитии.

Проведя анализ внешней и внутренней среды организации можно сделать вывод, необходимо постоянно изучать особенности рынка данного вида услуг и постоянно проводить анализ деятельности своей организации. Что необходимо предпринять:

- открытие дополнительных направлений позволит стабилизировать финансовое положение организации;
- работать над активной маркетинговой политикой;
- разрабатывать инновационную деятельность образовательной программы и заниматься повышением квалификаций персонала.

## 2.2 Анализ конкурентов

Анализ конкурентов направлен на выявление сильных и слабых сторон организации, а так же на разработку конкурентных стратегий. Для начала сделаем описание конкурентных организаций города, затем изучим конкурентов с помощью модели пяти сил Портера.

Таблица 6 – Конкуренты

Название организации	Адрес местоположения	Наименование услуг	Стоимость
Детский центр «Сближение»	г. Северск, ул. Куйбышева 6	1. Хореография 3-5лет	200р.
		2. Подготовка к школе 5-7 лет	230р.
		3. Почемучка 3-5 лет	230р.
		4. Чтение по кубикам Зайцева 4-6 лет	210р.
		5. Логопед, дефектолог от 4 лет	430р..
		6. Психолог (детский)	700р.
		7. Нейропсихологическая диагностик	700р.

Продолжение таблицы 6

<p>Детский центр «Академия малыш»</p>	<p>г. Северск, пр. Коммунистический, д. 126, г. Северск, ул.Калинина д. 147</p>	<p>1.Музыка в движении от 1 до 3 лет 2.Общеразвивающее занятие 1-3 лет 3. Волшебная мастерская (песочная терапия) 4.Валяние из шерсти 5.Юный дизайнер 6.Юный художник 7.Английский язык 8.Путешествие вокруг света 9.Веселая кулинария 10.Логопед</p>	<p>215,р. 215,р. 200р. 350р. 270р. 350р. 200р. 350р. 290р.</p>
<p>Детский игровой центр и студия творчества «Сыночки и дочки»</p>	<p>г. Северск ул. Ленина д. 122</p>	<p>1.Группа кратковременного пребывания от 10 месяцев 2. Общеразвивающее занятие от 1 года до 3 лет 3. Комплексное развитие от 3 до 5 лет 4. Подготовка к школе от 5 до 7 лет 5. Логопед 6. Хореография для детей от 3 до 9 лет 7. Йога для детей и взрослых 8. Студия творчество</p>	<p>от 100р./час 200р. 200р. 250р. 250р. 250р. 250р.</p>

По данным официального сайта управления дошкольного образования города на территории ЗАТО Северск в данное время находится 46 дошкольных учреждения, в которых воспитываются 6822, практически все группы заполнены. Все дошкольные учреждения предоставляют платные услуги. Стоимость занятий варьируется от 150 до 200 рублей, продолжительность занятий от 10 до 30 минут.

Проведем изучение конкурентов с помощью модели пяти сил Портера.

Данный анализ поможет принять стратегические решения, в существующей отрасли исходя из наиболее экономически привлекательной и защищенной позиции. При применении данной модели учитывается широкий состав участников, поэтому можно разобрать сильные и слабые стороны действующей позиции, так и позиции которую хотелось бы занять среди конкурентов в данной сфере услуг закрытого города.

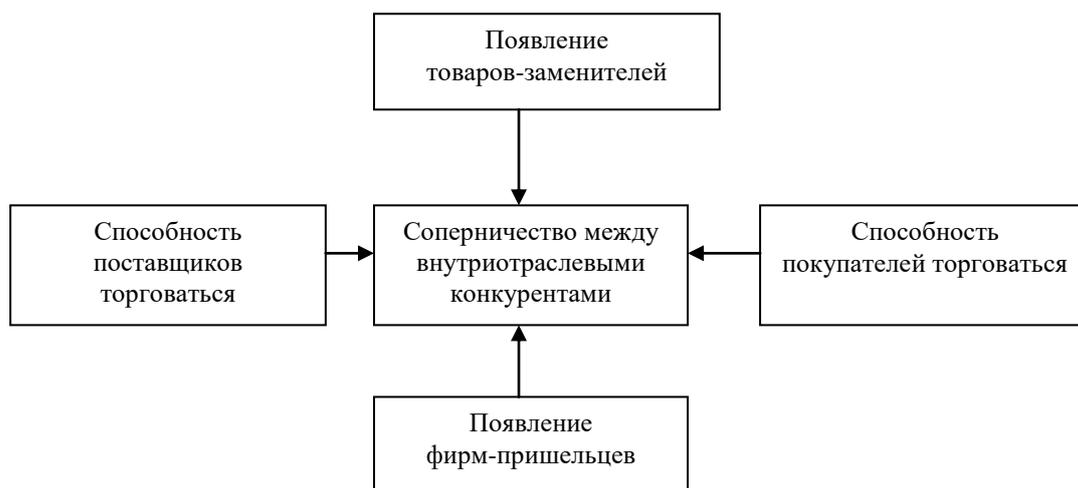


Рисунок 2 – Модель пяти сил Портера

Эти пять фундаментальных силы помогут понять и оценить пространство во всех перспективах конкурентоспособности.

Оценим конкурентоспособность ООО «ЦРД «Смышлята» по каждой из учитываемых сил.

Способность потребителей торговаться может привести к конкурентному давлению, что представляет угрозу давления на цены услуг нашего центра из-за потребностей в лучшем сервисе или качестве предоставляемых услуг. Если спрос на услуги высокий, то можно стоимость услуги повысить, а если спроса нет, то цену будем снижать, этим мы сможем заинтересовать потребителя. Еще такой фактор как однородность предоставляемых услуг, не повлияет отрицательно, так как спрос превышает предложение.

Вывод: потребители оказывают давление на конкурентоспособность нашего центра, так как услуги достаточно схожи, а значит родители могут перейти в другой детский центр без особых затрат

Способность поставщиков торговаться имеем высокий риск входного барьера в нестабильности аренды помещения, так как арендодатель частное лицо, договор аренды заключается на год. Еще одним входным барьером будет являться нехватка высококвалифицированных специалистов, так как город закрытый, а основная масса учебных заведений находится в Томске, и въезд

хороших специалистов в закрытый город вызывает трудности и долгий процесс оформления организацией пропускной системы.

Вывод: поставщики детских центров, как правило, это не крупные организации, а значит влияние не очень высоко.

Соперничество между внутриотраслевыми конкурентами на сегодняшний день есть, степень ее не высока. Данным конкурентом является «Сыночки и дочки» и «Академия малышей», так как особых очередей в детские сады нет, речь пойдет о качестве предоставляемых услуг и наполняемости групп, все больше от родителей поступает желание водить ребенка в группу с небольшим количеством детей (до 10 человек), чтобы к каждому ребенку был индивидуальный подход. Наши конкурентные организации так же проводят различные рекламные акции, специальные предложения, что тоже влияет на конкурентоспособность.

Вывод: Степень риска по данному фактору является самой высокой, так как большинство центров нацелено не на ценовую политику организации, а больше на качество предоставляемых услуг. Успешные клубы знают, что успех заключается в предоставлении услуг, которые будут полностью удовлетворять все потребности.

Появление фирм пришельцев (конкурентов), входными барьерами будут являться:

- первоначальные капитальные вложения вновь открывающейся организации необходимо будет вложить денежные средства в аренду помещения либо строительство отдельно стоящего здания, закупка необходимого инвентаря, заработная плата сотрудникам;

- привлечение высококвалифицированного персонала не просто найти опытных педагогов, которые владеют различными методиками воспитания и образования. А если такие специалисты есть, то его необходимо заинтересовать достойной заработной платой. Так же необходимы затраты на заработную плату охранников, нянечек, повара, и других преподавателей по специализированным направлениям;

– желание организации получить образовательную лицензию на сегодняшний день, чтобы получить лицензию не государственной организации нужно хорошо потрудиться;

– высокая мера ответственности за жизнь и здоровье детей, данную систему нужно продумать до мелочей, чтобы обеспечить безопасность;

– положительным моментов для фирм пришельцем может быть поддержка малого и среднего бизнеса со стороны администрации, так как на сегодняшний день, есть программы, которые помогают организовать бизнес.

Вывод: угроза появления фирм пришельцев существует и будет существовать в будущем, он оказывает значительное влияние на действующие организации.

Появление услуг-заменителей сегодня это няни на дому и домашние детские сады. Далеко не все семьи могут позволить себе пригласить няню на дом, по причине того, что оплата почасовая, положительным моментов может являться, что все внимание уделяется ребенку. Домашние детские сады официально не зарегистрированы ни где так как работают на полулегальных условиях, данный вид бизнеса существует давно и будет продолжать существовать так как потребители обеспечивают спрос на услуги.

Вывод: можно сделать вывод, что появление услуг заменителей не будет оказывать значительного влияния.

Для того чтобы быть лидером на рынке необходимо разработать успешную стратегию. Одной из стратегий будет являться расширение спектра услуг, улучшения качества предоставляемых услуг, разработка комплекса услуг по привлечению новых клиентов, а так же переход клиентов из других детских центров.

В таблице 7 проведен анализ и оценка конкурентов.

Таблица 7 – Конкурентный анализ существующей организации

Показатели конкурентоспособности	Ран, R	Балльная оценка				КС			
		ООО «ЦРД «Смышлята»	«Академия малышей»	«Сыночки и дочки»	«Сближене»	ООО «ЦРД «Смышлята»	«Академия малышей»	«Сыночки и дочки»	«Сближение»
1.Качество предоставляемых услуг	30%	8	9	9	8	2,4	2,7	2,7	2,4
2.Ассортимент предоставляемых услуг	10%	10	7	7	8	1,0	0,7	0,7	0,8
3.Репутация	15%	9	8	9	8	1,35	1,2	1,2	1,35
4.Расположение	12%	10	10	9	8	1,2	1,2	1,08	0,96
5.График работы	8%	10	9	9	8	0,8	0,72	0,72	0,64
6.Стоимость услуг	10%	10	8	9	9	1,0	0,8	0,9	0,9
7.Работа на рынке	5%	7	10	8	9	0,35	0,5	0,4	0,45
8.Опыт педагогического состава	15%	10	10	9	10	1,5	1,5	1,35	1,5
Сумма рангов	100 %					9,6	9,32	9,2	8,85

$K_{кс}=1,030043$ , т.е. положение предприятия конкурентоспособное.

После проведения SWOT-анализа, а также сравнительного анализа конкурентов необходимо выбрать будущую конкурентную стратегию предприятия, например, стратегию лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования. Преимущества предприятия, отмеченные при анализе конкурентов, должны быть использованы при выработке стратегии. Это может быть повышение качества услуг, снижение цены и т.д.

Проведя мониторинг конкурентов, можно подвести итог над, чем лучше поработать, чтобы оставаться конкурентоспособной организацией. Необходимо постоянно работать над ассортиментом предоставляемых услуг, периодически открывать абсолютно новые интересные направления, что позволит расширять клиентскую базу. Работать и развиваться в направлении интернета, предоставление онлайн курсов по консультации родителей и тому подобное. Так же можно

организовать продажу товаров, на основе которых проводятся занятия, чтобы родители по желанию могли приобрести товар и закреплять дома пройденную на занятиях тему.

### 2.3 Целевая аудитория организации

Целевая аудитория – это наиболее выгодный для предприятия сегмент или группа сегментов, на которые направлена его деятельность.

Так как ООО «ЦРД» Смышлята» расположен в г. Северск, а он является закрытым городом, то большая часть целевой аудитории являются жители города и семьи военнослужащих.

Семьи военнослужащих. Их основная масса приезжие из других регионов, поэтому у них нет здесь родственников, а получение муниципальных детских садов требует определенного времени, поэтому многие посещают наш центр, такие услуги как мини-сад и другие направления.

Приведем данные в виде диаграммы по рождаемости за последние 5 лет в ЗАТО Северск

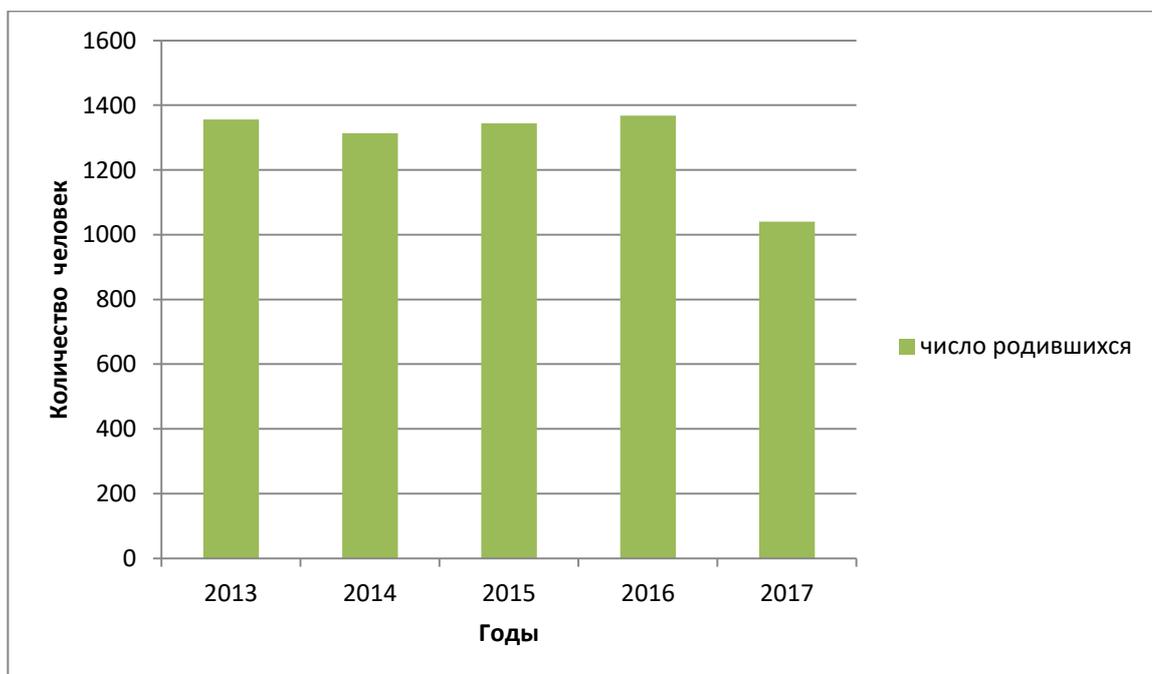


Рисунок 3 – Рождаемость за 5 лет в ЗАТО Северск

Целевая аудитория это часть населения, имеющие общие нужды и одинаковую реакцию на маркетинговые воздействия. Чтобы определить целевую аудиторию нашего центра нужно разделить потребителей на четкие группы, для каждой группы потребуются отдельные направления услуг и маркетинговые комплексы.

Разделим целевую аудиторию на различные признаки, такие как: географические, демографические, социально-экономические, психографические, поведенческие.

Целевая аудитория с географическим признаком, это та группа людей, которые проживают непосредственно в данном районе, квартале. К потребителям с географическим признаком так же можно отнести детей, посещающих в садах платные образовательные услуги, в данных группах есть дети родители которых можно отнести к состоятельным(которые не видят разницы между частными и государственными заведениями) и тех которые готовы отдать последнее ради ребенка.

Аудитория с демографическим признаком будут являться семьи, в которых есть беременные мамы, и семьи в которых есть дети от 7 месяцев до 7 лет. Так же сюда можно отнести семьи, где есть второй ребенок либо младшего, либо старшего возраста.

Целевая аудитория с социально-экономическим признаком, это те группы людей, в которой будут удовлетворены потребности на интеллектуальном уровне и уровнем высокого и низкого дохода. Данная часть контингента это почти половина от всего количества, они предпочитают осуществлять образование и воспитание детей в специализированных учреждениях, но на сегодняшний день, не все дошкольные учреждения соответствуют требованиям данной категории людей. Поэтому небольшая часть детей, которым предлагали те или иные учреждения по факту числятся, а на самом деле остаются дома.

К психографическим признакам целевой аудитории отнесем людей, которые увлекаются чем-то особенным, интересуются чем-то новым.

Группы людей с поведенческим признаком, это те люди, которые готовы посещать новые интересные направления. Это позволит привлечь новых потребителей при правильной маркетинговой стратегии. К этому сегменту потребителей можно отнести тех родителей, на которых влияет название (лицей, гимназия, сад с уклоном и т.п.).

В наш центр могут обращаться семьи, как с высоким достатком, так и со средним уровнем дохода.

На рисунке 4 показана целевая аудитория потенциальных клиентов в процентном соотношении, разделенная по признакам.

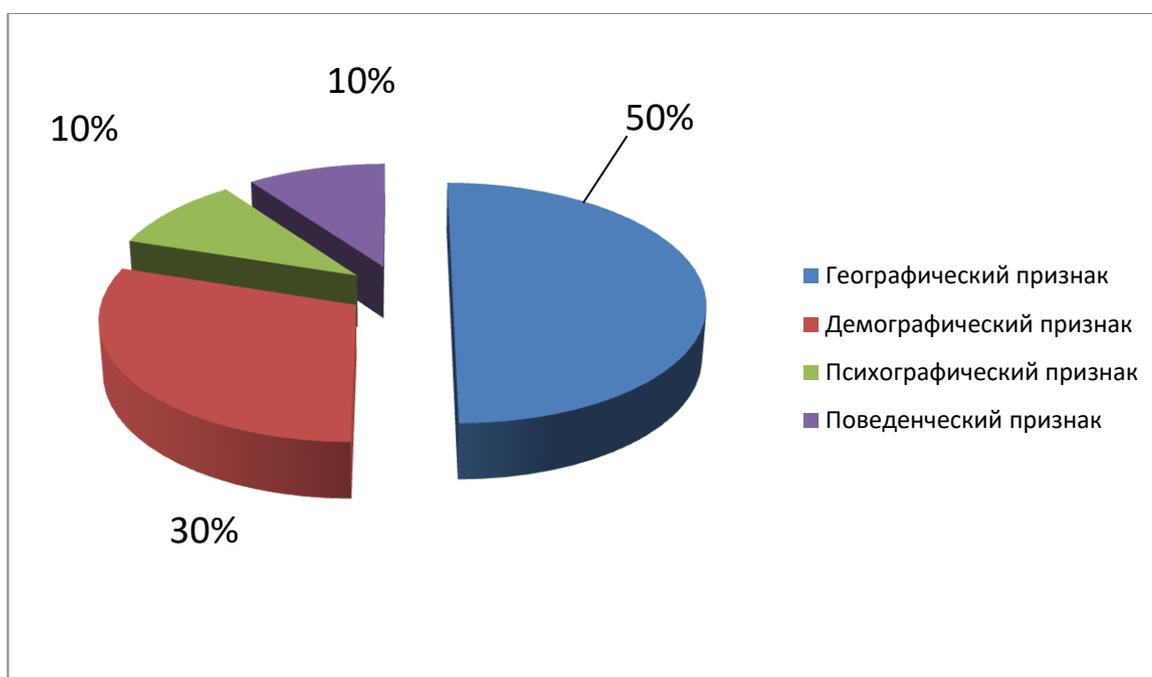


Рисунок 4 - Целевая аудитория ООО «ЦРД «Смышлята»

Тип рынка, на котором собирается действовать организация:

По уровню существующей конкуренции – монополистическая конкуренция.

По уровню взаимодействия спроса и предложения - рынок покупателя.

В ходе выявления рынка сбыта было выявлено, что у данной компании существуют большие перспективы для развития данного направления бизнеса, поскольку доля покупателей высокая и путем увеличения доли рынка за счет маркетинговых усилий может ожидаться высокая доля продаж.

### **3 Перспективы развития ООО «Центр развития детей «Смышлята»**

#### **3.1 Структура и содержание проекта**

Инновационный проект – это документ, дающий развернутое обоснование инновационного проекта и возможность всесторонне оценить эффективность принятых решений, планируемых мероприятий, ответить на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в данный проект.

Особенности инновационного проекта

- Высокотехнологичный продукт
- Высокая степень риска
- Научные исследования
- Коммерциализация

Основной целью разработки проекта является планирование хозяйственной деятельности организации на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Задачи при разработке инновационного проекта

- Коммерциализация проекта
- Оценка сложности делового начинания
- Проверка жизнеспособности концепции
- Определение потенциальной прибыльности проекта

Существует несколько причин для подготовки и разработки проекта:

- привлечь потенциальных инвесторов и кредиторов и убедить их в выгоды проекта;
- определить степень жизнеспособности и будущей устойчивости организации;
- составить программу действий задолго до того, как реально начнется новое дело;
- обосновать перспективы бизнеса и оценить эффективность проекта.

Состав разделов и степень их детализации зависят от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относится. Если предполагается разработка нового вида какой-либо услуги, то должен быть разработан весьма подробный план, диктуемый сложностью разработки самой услуги и сложностью рынка этой услуги. Если же речь идет только о продаже какой-либо услуги, то разработка проекта может быть более простой и не включать разделы, планирующие разработку. Содержание проекта также зависит от размера предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемой организации.

В целом нет четко заданной структуры, но тем не менее наиболее часто встречающимися пунктами инновационного проекта являются:

1. Резюме (концентрированное изложение сути проекта).
2. Определение инновационного проекта (дается характеристика выбранному проекту, а также определяется коммерческая состоятельность данного инновационного проекта).
3. Характеристика товаров (услуг) находящихся в хозяйственном портфеле компании.
4. Рынки сбыта услуг/товаров (изучаются потенциальные рынки и идентифицируется рыночная ниша новой услуги/товара).
5. Конкуренция на рынках сбыта (анализ рыночной конъюнктуры, характеристика конкурентов, их стратегии и тактики).
6. Маркетинговый план
7. Производственный план (определение потребности в производственных мощностях, материальных ресурсах, производственных площадях, технологиях).
8. Организационный план (определение состава партнеров-участников осуществления проекта, планирование их деятельности, выбор организационной структуры, способствующей наиболее эффективному достижению целей проекта).
9. Юридическое обеспечение проекта

10. Экономический риск и страхование (определяется перечень возможных групп рисков и их источники, вероятные моменты их возникновения, планируемые организационные меры по профилактике и нейтрализации выявленных рисков, программа страхования от рисков).

11. Стратегия финансирования

12. Финансовый план

### **Показатели эффективности разработки инновационного проекта**

Для оценки эффективности проекта применяются основные шесть показателей:

Статические (простые) показатели:

а) срок окупаемости (PP);

б) средняя расчетная норма прибыли (ARR).

Динамические показатели:

а) чистая текущая стоимость (NPV);

б) индекс доходности (PI);

в) дисконтированный срок окупаемости (DPP);

г) внутренняя норма доходности (IRR).

Срок окупаемости инвестиций – это период, через который первоначальные инвестиции будут возвращены чистой прибылью или чистыми денежными поступлениями. Показатель срока окупаемости PP (Payback period) отражает скорость поступления средств от осуществления проекта, а не уровень доходности или общей прибыли.

Данный показатель отражает степень рискованности проекта, так как чем меньший срок окупаемости проекта, тем меньше и риск. Риски при более долгом сроке окупаемости, возникают из-за возможной нестабильности в экономике, отсутствием спроса на услуги/товар, неправильной организации на предприятии.

Средняя расчетная норма прибыли (ARR) показывает отдачу вкладываемых средств, то есть, сколько копеек (чистой) прибыли приходится на один рубль инвестиций. С помощью данного показателя осуществляется

сравнение расчетной величины средней нормы доходности со средним уровнем доходности.

Чистая текущая стоимость – это разница между дисконтированными чистыми денежными поступлениями от операционной и инвестиционной деятельности. Показывает величину ДС, которую инвестор ожидает получить от проекта после того, как денежные притоки окупят его первоначальные инвестиционные затраты и периодические денежные оттоки, связанные с осуществлением проекта.

Индекс доходности показывает, сколько приходится дисконтированных денежных поступлений на рубль инвестиций. Индекс доходности характеризует «запас прочности» инвестиционного проекта и степень его риска. Чем больше  $PI$  превышает единицу, тем больше этот запас.

Дисконтированный срок окупаемости – это период времени, необходимый для того, чтобы доходы генерируемые инвестициями покрыли затраты на инвестиции.

Внутренняя норма доходности ( $IRR$ ) показывает минимально допустимую ставку дисконтирования при которой проект будет реализован. Внутренняя ставка доходности – это такая ставка, при которой чистая текущая стоимость инвестиции равна нулю, или это та ставка дисконта, при которой дисконтированные денежные поступления от проекта равны затратам на его реализацию.

Также для анализа эффективности проекта используется финансовая оценка, то есть определение ликвидности инвестиционного проекта и коэффициентов, характеризующих его финансовую состоятельность.

Она позволяет проверить реализуемость проекта, установить насколько он обеспечен в каждый момент времени денежными обязательствами.

Ликвидность - это способность проекта своевременно и в полном объеме отвечать по возникающим финансовым обязательствам.

Оценка ликвидности (реализуемости) проекта и расчет финансовых коэффициентов основывается на трех формах финансовой отчетности:

- Отчет о прибыли
- Отчет о движении денежных средств
- Балансовый отчет

Отчет о прибыли позволяет провести анализ соотношения доходов, полученных в течение определенного периода времени с расходами за этот же период. Позволяет оценить возможность увеличения собственного капитала проекта и определить налоговые выплаты и дивиденды

Содержание проекта по освоению нового вида услуг ООО «ЦРД «Смышлята»

### **Резюме**

Предоставление социальных услуг для детей дошкольного возраста является конечным этапом в реализации проекта.

Миссия предприятия – помочь родителям в воспитании здоровых всесторонне развитых детей и построении положительных отношений в семье.

Цель проекта - обеспечить воспитание, обучение и развитие, а так же присмотр, уход и оздоровление детей в возрасте от 1 до 7 лет.

Более того центр-сад является уникальным, поскольку в отличие от конкурентов он не только будет предоставлять услуги сада, а так же нацелен на работу с родителями для более гармонично и мягкого воспитания детей и развитие у них интеллектуальных способностей.

Главным конкурентным преимуществом будет являться:

- безопасность,
- охрана,
- собственная закрытая территория для прогулок,
- собственная разработанная программа развития.

Загрузку планируется осуществлять постепенно.

Объем продаж в соответствии с загрузкой площади:

2019 год – 148896 час/детей.

Инвестиции необходимые для запуска составили 4218 тыс.руб.

Стоит отметить, что данный инновационный проект зарекомендовал себя как высокодоходный. Это может быть отражено следующими показателями (рассчитанные на 5 лет):

Инвестирование данного проекта позволит не только получить высокую прибыль на свои инвестиции, но повысит уровень социальной направленности.

### **Основные сведения о предприятии**

Для реализации данного проекта будет использована уже действующая организация ООО «ЦРД «Смышлята».

Наименование Общество с Ограниченной Ответственностью «Центр развития детей «Смышлята» (ООО «ЦРД «Смышлята»)

Основной регистрационный номер юридического лица – 1147024000364.

Юридический адрес: Томская область, г. Северск, ул. Курчатова 11, кв. 32, 636037.

На территории ЗАТО Северск по адресу ул. Сосновая 3, данный адрес находится за пределами закрытого города, поэтому сможет принимать детей как из Томска так из Северска. Планируется создать центр-сад «Смышлята» с целью обеспечить воспитание, обучение и развитие, а так же присмотр, уход и оздоровление детей в возрасте от 1 года до 7 лет.

В этом разделе необходимо показать основные конкурентные преимущества организации и услуг, а также перспективы развития организации.

Основной вид деятельности по ОКВЭД - оказание социальных услуг без обеспечения проживания.

Генеральный директор: Беспрозванных Юлия Валерьевна, 35 лет.

Образование:

1. Томский политехнический университет, экономист-менеджер.
2. Томский государственный педагогический колледж, педагог начальных классов.

Миссия предприятия – помочь родителям в воспитании здоровых всесторонне развитых детей и построении положительных отношений в семье.

Цель организации - увеличение стоимости предприятия и достижение рентабельности активов 25%.

Сегодня можно смело сказать, что сфера дошкольного образования является перспективной, и при постоянно растущем поколении данная сфера не достаточно насыщена. Данный проект предполагает организацию полнокомплектного дошкольного учреждения в г. Северск, где будет организован полный цикл воспитания, планируется организовать три возрастные группы дошкольного возраста. Делая опрос среди родителей Северска большой проблемы в предоставлении мест муниципального сада нет, но не все родители хотят водить туда своих детей, и многие родители отдают предпочтение тому дошкольному учебному заведению, где будет предоставляться более широкий спектр услуг и удобный график работы.

Считаю, что данный проект является перспективным, так как общая тенденция показывает, что родители имеют возможность и готовы платить разумные деньги, лишь бы их детям оказывали больше внимания, по отношению воспитателей государственных детских садов. Еще одним фактором эффективности проекта является, что в Северске уже есть подобные детские группы, которые функционируют достаточно эффективно, а это значит что будут желающие воспользоваться инновационными услугами нашего сада.

#### **Основные сведения услуг «ЦРД «Смышлята»**

ООО «ЦРД «Смышлята» занимается предоставлением социальных услуг для детей дошкольного возраста.

Перечень услуг:

**Подготовка к школе для детей 5-7 лет** - чтение и речь, грамматика и письмо, математика и логика, психология и подготовка руки к письму.

**Занятия для детей от 7 мес. до 4 лет** - знакомство с окружающим миром, развитие мелкой моторики, развитие двигательной активности, развитие речи, знакомство со счетом, звуками, расширение кругозора и занятия в творческой мастерской.

**Занятия с логопедом от 3 лет** - система занятий, направленных на коррекцию нарушений всех сторон речи: фонетической, грамматической, лексической, прагматической. Занятия с логопедом индивидуальные. Программа создается в зависимости от возраста ребенка и характера речевых нарушений.

**Учимся играть в шахматы от 4 лет** - на занятиях дети познакомятся с основами шахматной игры, а также научатся проявлять выдержку, быть усидчивыми и целеустремленными. Занимаясь шахматами, малыши учатся думать, запоминать, сравнивать, обобщать полученную информацию.

**Мини-сад для детей от 1 до 3 лет** – учимся расставаться с мамой спокойно на короткое время, социализация детей. Возможность оставить ребенка на несколько часов под присмотром опытного педагога по раннему развитию. С помощью занятий ваш малыш быстрее освоит правильную речь, значительно увеличит свой словарь, научится строить отношения со сверстниками и взрослыми, станет более ответственным и самостоятельным.

**Послешкольный клуб "продленка"** - профессиональные педагоги с большим опытом работы помогут ученикам не только до конца понять заданный материал и верно решить задачки, но и правильно оформить работу школьникам.

**"Говорилка" от 1 до 2,5 лет** - групповые логопедические занятия в нашем клубе помогут сформировать правильный лексико-грамматический строй речи малыша.

**Музыкально - театральная студия для детей с 5 до 8 лет** - хотите, чтобы ваш ребёнок научился не испытывать трудностей в общении, уверенно чувствовать себя в различных ситуациях, легко устанавливать социальные контакты и правильно уметь доносить до окружающих свои мысли, эмоции и чувства, а также раскрыли бы внутренний потенциал личности, то наша театральная студия для Вас!

**"Тяп-ляп" от 1,5 до 3 лет** - малыши учатся лепить из пластилина и солёного теста, рисовать пальчиками, кисточкой, губкой и даже ватными палочками! А также их ждут самые разные и необычные аппликации!

**"Музыка" от 1 до 5 лет** - дети учатся слушать и воспринимать музыку, развивают вокальные данные, слух и чувство ритма, а еще учатся петь и танцевать. Дети под музыку не только выполняют различные упражнения, но и развивают внимание, координацию движений тела.

**"Рисование" от 3 до 8 лет** - ребенок научится рисовать не только акварелью, гуашью и карандашами, но также освоит технику рисования восковыми мелками, пастелью, угольками и сможет в дальнейшем даже сочетать все эти техники.

**Школа экспериментов от 4 до 8 лет** – данный курс отличается глубиной познавательной деятельности и строго соответствует принципу научности. Дети не только проводят эксперименты, но познают законы окружающего мира, находят объяснения сложным явлениям природы.

**Курсы для беременных «мам-ма» (mam-ma-class)** - это место где беременные могут получить много заботы и поддержки, найти свой путь в родах, получить представление о родах, какие они могут быть и как сделать этот процесс более мягким, осознанным, поможет избавиться от страха.

**Индивидуальные занятия с дефектологом** – на которых специалист, занимается изучением, воспитанием и социализацией детей с ограниченными возможностями здоровья. Целью работы дефектолога является развитие и адаптация в социальной, учебной, профессиональной сферах. Дефектолог занимается развитием интеллекта.

**Присмотр от 10 мес. до 8 лет** – Вы по делам – дети развиваться к нам! Лепим, рисуем, играем в подвижные игры, в сюжетно-ролевые игры, развивающие игры.

**Летняя площадка для от 5 до 9 лет**

Таким образом, можно сделать вывод, что у данной организации огромный спектр услуг для удовлетворения потребностей родителей с детьми.

## **Основные сведения об инновационном проекте до процесса усовершенствования**

В рамках данной работы, в качестве инновационного проекта была выбрана услуга детский мини-сад для детей от 1 года до 7 лет.

Данная услуга раньше имела такие характеристики:

- учимся расставаться с мамой спокойно на короткое время, социализация детей,
- возможность оставить ребенка на несколько часов под присмотром опытного педагога по раннему развитию,
- с помощью занятий ваш малыш быстрее освоит правильную речь, значительно увеличит свой словарь,
- учимся строить отношения со сверстниками и взрослыми,
- учимся быть ответственным и самостоятельным.

Цель инновационного проекта - создание и вывод на рынок инновационной услуги, детский сад полного дня направленный на интеллектуальное развитие детей.

Вид инноваций – социальная услуга, новая для данного предприятия, вызванная потребностями рынка.

Основные этапы и срок жизни проекта – развитие рынка социальных услуг.

Возможности фирмы по инвестированию проекта и гарантии возврата внешних инвестиций - проект финансируется их собственных средств (Амортизация, ЧП).

Коммерческая состоятельность - проект в процессе реализации

Данная услуга будет иметь следующие характеристики:

- в детском саду будет соблюдаться охрана жизни и здоровья детей,
- будут обеспечиваться физическое и психическое благополучие каждого ребенка;

– будут созданы условия для развития и образования детей раннего и дошкольного возраста в соответствии с их возрастными и индивидуальными особенностями, интересами, а также потребностями родителей.

– развитие речи, расширение ориентировки в окружающем и развитие речи (ранний возраст),

– подготовка к обучению грамоте (старший дошкольный возраст), ознакомление с художественной литературой,

– развитие элементарных математических представлений,

– изобразительная деятельность (лепка, рисование, аппликация),

– конструирование из строительного материала,

– ознакомление с окружающим и социальной действительностью (старший дошкольный возраст),

– логопедические занятия по развитию артикуляционной и мелкой моторики, речевого дыхания и голоса,

– психических процессов - восприятие, внимание, память, мышление, воображение,

– оказание консультативной помощи родителям по вопросам развития и образования детей с учетом индивидуальных и возрастных особенностей и т. д.

### **3.2 Оценка социальной эффективности проекта**

При выборе приоритета в направлениях развития организации, при реализации инвестиционного проекта, можно ориентироваться на следующие методы:

– экономическая эффективность выбирается как главный показатель эффективности, а социальная эффективность - как ограничение соответствующих экономических процессов или как дополнительный сопутствующий результат от реализации инвестиционного проекта;

– экономическая и социальная эффективность оцениваются совокупно (ввиду их несопоставимости напрямую такая оценка носит условный характер);

– поэтапный метод, который предполагает на первом этапе разработку вариантов решений и рассмотрение их в плане достижения социальных целей независимо от экономических, на втором этапе среди отобранных эффективных в социальном отношении вариантов определяется вариант решения, являющийся наиболее эффективным в экономическом плане.

Источником полезного эффекта во всех этих случаях является как экономия средств при достижении поставленных целей, так и увеличение самого результата при рациональной реализации инвестиционного проекта.

Социальная эффективность научного проекта учитывает социально-экономические последствия осуществления научного проекта для общества в целом или отдельных категорий населений или групп лиц, в том числе как непосредственные результаты проекта, так и «внешние» результаты в смежных секторах экономики: социальные, экологические и иные внеэкономические эффекты.

**Социальная эффективность** проектов проявляется в возможности достижения позитивных изменений в организации мероприятий с точки зрения условий деятельности персонала.

К числу позитивных изменений можно отнести следующие изменения:

- обеспечение надлежащего уровня жизни работников;
- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей сотрудников;
- повышение степени свободы и самостоятельности персонала;
- создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- снижение уровня ущерба, наносимого здоровью работников.

Для проведения мероприятий, направленных на повышение социальной эффективности, необходимо проводить опросы работников, проясняющие их отношение к рабочему месту, системе поощрения, руководству, организации, инновациям.

Крайне важно также определить степень удовлетворенности сотрудников работой в данной организации и степень удовлетворенности деятельностью ее подразделений.

Социальная эффективность - отражение социальных результатов инвестиционных процессов, она может быть выражена в росте благосостояния населения, а так же в демографических показателях (рождаемость, миграция и т.п.).

По определению из книги Frank Vanclay «Social Impact assessment» (Австралия): Социальный эффект – это вид, форма и содержание произошедшего социального изменения.[14]

Проект считается социально эффективным, если он удовлетворяет социально-экономические последствия проектов для общества в целом, они могут выражаться в создании новых или повышении эффективности существующих услуг, предоставляемых населению.

Одной из ключевых целей социальной эффективности является повышение качества жизни населения, она так же должна быть направлена на создание условий для постепенного выравнивания территориальных различий в уровне социального благополучия населения.

Для оценки социальной эффективности выделим следующие этапы управления проектом:

- постановка цели,
- составление конкретных мероприятий для достижения поставленных целей,
- определение результатов реализации проекта,
- принятие решений об эффективности проекта.

Оценка социальной эффективности проектов производится с использованием стандартизируемого показателя. Социальный эффект определяется финансовой оценкой дополнительного числа жителей города, которые получают социальные услуги и материальные преимущества, а так же

возможностью удовлетворить свои духовные потребности в результате реализации проекта.

Социальная эффективность научного проекта учитывает социально-экономические последствия осуществления научного проекта для общества в целом или отдельных категорий населения или групп лиц, в том числе как непосредственные результаты проекта, так и «внешние» результаты в смежных секторах экономики: социальные, экологические и иные внеэкономические эффекты.

Таблица 8 – Критерии социальной эффективности

ДО	ПОСЛЕ
Не удовлетворённые потребности родителей в воспитании их детей (отсутствие внимания со стороны педагогического состава)	Индивидуальный подход к каждому ребенку, позволит удовлетворить потребности родителей.
Снижение риска заболеваемости	Наполняемость групп до 15 детей, снизит риск заболеваемости, более тщательный осмотр детей мед. работником сада.
Всестороннее развитие ребенка	Помочь родителям в воспитании здоровых всесторонне развитых детей и построении положительных отношений в семье.
Местоположение за пределами города	Сад находится не в черте города, прогулки на свежем воздухе положительно влияют на здоровье и развитие детей.

### Анализ потенциальных рисков

Полностью избежать риска практически невозможно, но снизить их угрозу руководитель способен, уменьшая действие неблагоприятных факторов.

Таблица 9 – Риски и меры по ограничению их последствий

Виды рисков	Меры по ограничению последствий рисков
1. Падение покупательской способности населения.	1. Поддержание оптимальной себестоимости услуг.
2. Повышение ставок по кредитам в банке.	1. Использование собственных средств для финансирования проекта, модернизации оборудования и прочего.
3. Ужесточение ФГОС, а так же усиление контроля за соблюдением стандартов.	1. Создание контрольной группы, которая будет следить за соблюдением ФГОС.

Продолжение таблицы 9

4.Усиление конкурентов	1.Проработка комплекса маркетинга своих услуг. 2.Активная реклама и продвижение. 3.Выбор стратегии поведения на рынке.
5.Отсутствие обособленного проектного подразделения	1.Создание ПЦО, который будет гибко и эффективно реагировать на изменения внешней среды при разработке инновационного проекта.
6.Появление новых технологий у конкурентов	1.Выделение ДС на НИОКР. 2.Мотивация сотрудников за изобретения.
7.Закрытие или банкротство поставщика	1.Оценка поставщиков. 2.Исключение ненадежных поставщиков. 3.Подбор нового поставщика. 4.Введение системы неустоек за брак, просрочку доставки.
8.Зависимость от поставщиков	
9.Увеличение сроков поставки материалов	
10.Увеличение количества брака	
11.Деградация масс	1.Студентам, которые проходят практику, предоставлять повышение квалификации за счет организации. 2.Обучение своих сотрудников.
12.Чувствительность покупателя е цене	
13. Неизвестность	
14.Изменение потребностей	
15.Постоянная модернизация ассортимента конкурентами	
16.Рынок является высоко-конкурентным	1.Разработка стратегии поведения на рынке. 2.Регулярный анализ внешней среды. 3.Вывод на рынок инновационных услуг. 4.Использование патентов и лицензий на изобретение.
17.Наличие жесткой конкуренции	

Несмотря на присутствие рисков, данная организация способна справиться с практически всеми опасностями, так как у нее за плечами достаточный опыт работы. Более того, вывод на рынок инновационного продукта делает компанию более конкурентоспособной.

### 3.3 Оценка экономической эффективности проекта

Центральное место в процессе обоснования и выбора возможных вариантов вложения средств в операции с реальными активами занимает оценка эффективности инвестиционного проекта.

Эффективность проекта и необходимость экономической оценки обуславливается рядом факторов приведенных ниже:

- ограниченность источников финансирования инвестиций,
- многообразие направлений инвестирования средств,
- различная отдача инвестиций, направленная на различные цели.

Динамические методы оценки инвестиций базируются на применении показателей:

- (NPV) чистая текущая стоимость;
- (PP) срок окупаемости;
- (IRR) внутренняя норма доходности;
- (PI) индекс доходности;

Перечисленные показатели базируются на сопоставлении инвестиционной деятельности и чистых денежных поступлений от операционной, и их нормированию к определенному моменту времени. Теоретически чистые денежные поступления можно приводить к любому моменту времени (текущий или будущий период). Практическими целями оценки инвестиций удобнее осуществлять на момент принятия решений об инвестировании средств.

В таблице 10 приведен расчет себестоимости услуги за час работы организации и объем затрат на полную загрузку помещения.

Организационный план

Таблица 10 – Планирование себестоимости услуг (148896час.)

Статьи затрат	Ед. изм.	Затраты на единицу услуги (1 час)	Затраты на весь объем услуг (руб.)
<b><u>1. Условно-переменные издержки</u></b>	руб.		
1. Материальные затраты	руб.	9,90	1474070,4
2. Энергия		0,24	35735,04
3. ЗП основных работников		2,85	424353,6
3.1 Отчисления на социальные нужды (20,02 %)		0,57	84870,72
<b><u>2. Условно-постоянные издержки</u></b>	руб.		
1. ЗП руководителя		11,69	1740000
1.1 Отчисления на социальные нужды (20,02)		2,34	348348
2. Затраты на обучение педагогов		0,40	60000
3. Аренда помещения	руб.	3,22	480000
4. Коммунальные платежи	руб.	1,37	204000
5. Прочие расходы	руб.	2,98	444000
6. Реклама	руб.	0,24	36000
<b>Итого постоянные издержки</b>	руб.	<b>22,24</b>	<b>3311447,04</b>
<b>Итого переменные издержки</b>	руб.	<b>13,56</b>	<b>2019029,76</b>
<b>Итого себестоимость</b>	руб.	<b>35,80</b>	<b>5330476,8</b>

Отсюда следует, что себестоимость услуги за 1 час составляет 35,80, а затраты на одного ребенка в год составит 113414,40 руб.

Стоимость единицы услуги равна 44,75 руб./час.

### Метод расчета чистой текущей стоимости (NPV)

Основной задачей данного метода является сопоставление дисконтированных чистых денежных поступлений от операционной и инвестиционной деятельности.

При инвестициях носящих разовый характер, NPV рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{ЧДП_{опt}}{(1+i)^t} - I_0, \quad (2)$$

где  $ЧДП_{опt}$  – чистые денежные поступления от операционной деятельности;

$I_0$  – разовые инвестиции (осуществляемые в нулевом году);

$t$  – номер шага расчета ( $t=0, 1, 2...n$ );

$n$  – горизонт расчета;

$i$  – ставка дисконтирования (желаемый уровень доходности инвестируемых средств).

Чистую текущую стоимость можно отнести к абсолютным показателям. Важным условием инвестиционного проекта по показателю экономичности является выполнение следующего неравенства:  $NPV > 0$ .

На экономический потенциал предприятия влияние  $NPV$  должно быть положительным и чем больше  $NPV$  возрастает, тем экономический потенциал предприятия становится выше это говорит о том, что влияние инвестиционного проекта на экономический потенциал предприятия высокое.

Таблица 11 – Потребность в инвестициях

Наименование объекта	Общая стоимость руб.
Основное оборудование + мебель ( с доставкой)	945 300
Общие + кухня	918 500
Вывеска и наружная реклама	50 000
Строительно-монтажные работы	2 000 000
Методическое оснащение учреждения	300 000
Лицензирование и сертификация деятельности	5 000
<b>Всего инвестиций</b>	<b>4 218 800</b>

Таблица 12 – Расчет чистого денежного потока (ЧДП)

Наименование статьи	Величина показателя по годам					
	0-ой год	1-ый год	2-ой год	3-ий год	4-ый год	5-ый год
1.Объем продаж (кол-во детей)		47	47	47	47	47
2. Цена, руб./ед.		44,75	44,75	50	50	55
3.Выручка от продаж, тыс./руб.		6663,1	6663,1	7444,8	7444,8	8189,3
4.Условно-переменные затраты, тыс./руб.		2019,1	2019,1	2119,4	2119,4	2220,4

Продолжение таблицы 12

5. Условно-постоянные затраты, тыс./руб.		3311,5	3311,5	3311,5	3311,5	3311,5
6. Операционная прибыль до вычета налогов, тыс./руб.		1 332,70	1 332,70	2 013,90	2 013,90	2 657,50
7. Налог на прибыль (6% от 6), тыс./руб.		79,90	79,90	120,90	120,90	159,50
8. Чистая прибыль, тыс./руб.		1 252,70	1 252,70	1 893,10	1 893,10	2 498,10
9. Чистый денежный поток от операционной деятельности, тыс.руб.	-4 218,80	1 252,70	1 252,70	1 893,20	1 893,20	2 498,10
10. Коэффициент дисконтирования (i=20%)	1	0,833	0,694	0,578	0,482	0,401
11. Чистый дисконтированный доход (i=20%)	-4 218,80	1 043,50	869,30	1 094,20	912,50	1 001,80
12. То же нарастающим итогом, тыс. руб., NPV	-4 218,80	-3 175,30	-2 306,00	-1 211,80	-299,30	702,40

Таким образом, чистая текущая стоимость по проекту в целом составляет 702,40 тыс. руб., что говорит об его эффективности.

**Дисконтированный срок окупаемости**

Недостатком показателя простого срока окупаемости является игнорирование в процессе его расчета разной ценности денег во времени.

Определив дисконтированный срок окупаемости, можно устранить этот недостаток.

Рассчитываем данный показатель на основании той же методики, что и простой срок окупаемости, с той лишь разницей, что последний не учитывает фактор времени.

Установление дисконтированного срока окупаемости является расчет кумулятивного (нарастающим итогом) денежного потока, этот метод является наиболее приемлемым методом.

Таблица 13 – Дисконтированный срок окупаемости

Наименование показателя	Шаг расчета					
	0	1	2	3	4	5
Дисконтированный чистый денежный поток ( $i=0,20$ )	-4 218,80	1 043,50	869,30	094,20	912,50	1 001,80
То же нарастающим итогом	-4 218,80	-3 175,30	-2 306,00	-1 211,80	-299,30	702,50
Дисконтированный срок окупаемости	$PP_{диск} = 4 + 299,30 / 1001,8 = 4,29$ года					

### Расчет внутренней ставки доходности (IRR)

Для установления показателя чистой текущей стоимости (NPV) необходимо располагать информацией о ставке дисконтирования, определение которой является проблемой, поскольку зависит от оценки экспертов. На практике широкое распространение получил метод, который основывается на расчете (IRR) это позволяет уменьшить субъективизм в оценке эффективности инвестиций.

Между чистой текущей стоимостью (NPV) и ставкой дисконтирования ( $i$ ) существует обратная зависимость. Эта зависимость следует из таблицы 14 и графика, представленного на рисунке 5.

Таблица 14 – Зависимость NPV от ставки дисконтирования

Наименование показателя	0	1	2	3	4	5	
Чистые денежные потоки	-4 218,80	1 252,70	1 252,70	1 893,20	1 893,20	2 498,10	
Коэффициент дисконтирования							
$i=0,1$	1	0,909	0,826	0,751	0,683	0,621	
$i=0,2$	1	0,833	0,694	0,578	0,482	0,401	
$i=0,3$	1	0,769	0,592	0,455	0,35	0,269	
$i=0,4$	1	0,714	0,51	0,364	0,26	0,185	

Продолжение таблицы 14

i=0,5	1	0,667	0,444	0,296	0,198	0,131	
i=0,6	1	0,625	0,39	0,244	0,152	0,095	
i=0,7	1	0,588	0,346	0,203	0,119	0,07	
i=0,8	1	0,556	0,309	0,171	0,095	0,052	
i=0,9	1	0,526	0,277	0,146	0,077	0,04	
i=1	1	0,5	0,25	0,125	0,062	0,031	
Дисконтированный денежный поток, тыс. руб.							IRR
i=0,1	-4 218,80	1138,70	1034,73	1421,79	1293,06	1551,32	2220,80
i=0,2	-4 218,80	1043,50	869,37	1094,27	912,52	1001,74	7702,60
i=0,3	-4 218,80	963,33	741,60	861,41	662,62	671,99	-317,86
i=0,4	-4 218,80	894,43	638,88	689,12	492,23	462,15	-1041,99
i=0,5	-4 218,80	835,55	556,20	560,39	374,85	327,25	-1564,56
i=0,6	-4 218,80	782,94	488,55	461,94	287,77	237,32	-1960,28
i=0,7	-4 218,80	736,59	433,43	384,32	225,29	174,87	-2264,30
i=0,8	-4 218,80	696,50	387,08	323,74	179,85	129,90	-2501,72
i=0,9	-4 218,80	658,92	347,00	276,41	145,78	99,92	-2690,77
i=1	-4 218,80	626,35	313,18	236,65	117,38	74,44	-2847,81

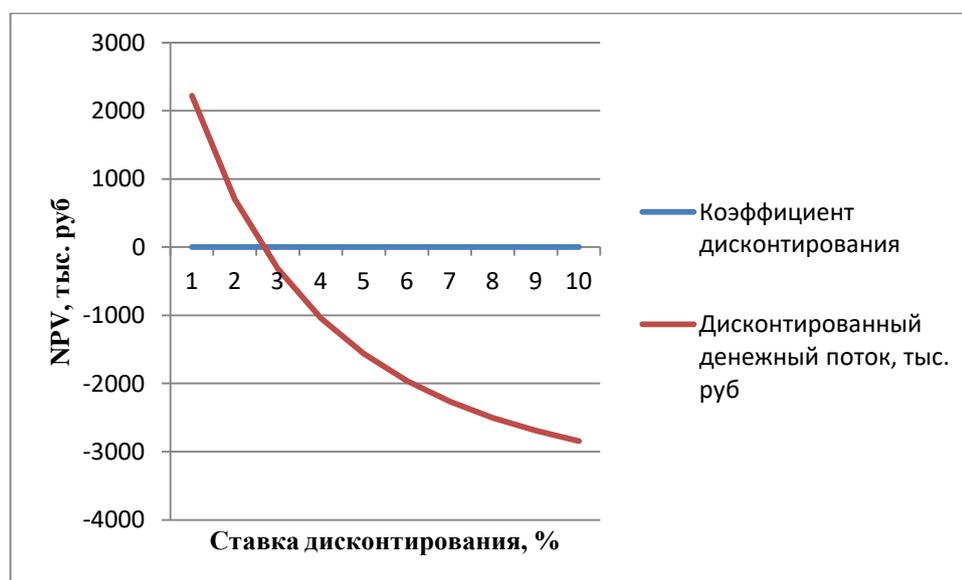


Рисунок 5 – Зависимость NPV от ставки дисконтирования

Из таблицы 14 и рисунка 5 следует, что чистая текущая стоимость уменьшается по мере роста ставки дисконтирования. Следовательно значение ставки, при которой NPV обращается в нуль, можем назвать «внутренняя

ставка доходности» или «внутренняя норма прибыли». На рисунке 5 видно, что IRR составляет - 26 %.

Индекс доходности показывает, сколько приходится дисконтированных денежных поступлений на рубль инвестиций.

Расчет индекса доходности осуществляется по формуле:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{ЧПД_t}{(1+i)^t} / I_0, \quad (3)$$

где  $I_0$  – первоначальные инвестиции.

$$PI = \frac{1043,5 + 869,3 + 1094,2 + 912,5 + 1001,80}{4218,8} = 1,16 \text{ руб.}$$

$PI=1,16 > 1$ , следовательно, проект эффективен при  $i=0,2$ ;

Цель анализа – определение точки безубыточности, т.е. минимального объема продаж, начиная с которого предприятие не несет убытков. Это означает, что в точке безубыточности выручка от продажи (Впр) должна быть равна общим затратам на организацию и реализацию услуг.

Аналитический способ расчета точки безубыточности:

$$Q_{кр.} = \frac{Изд_{.пост}}{Ц_{1ГП} - Изд_{.пер1ГП}}, \text{ тыс.}, \quad (4)$$

где  $Ц_{1ГП}$  - цена единицы услуги, руб.;

$Изд_{1ГП}$  - удельные переменные издержки (переменные издержки на единицу услуг – 1 шт.), руб.

$Изд_{.пост}$  - постоянные издержки на весь объем услуг, тыс.руб..

Таблица 15 – Расчет точки безубыточности

Наименование	1-ый год	2-ой год	3-ий год	4-ый год	5-ый год
Объем продаж, час	148896	148896	148896	148896	148896
Цена, руб/ед.	44,75	44,75	50	50	55
Удельные переменные затраты, руб/ед	13,56	13,56	13,56	13,56	13,56
Постоянные затраты тыс./руб.	3311,4	3311,4	3311,4	3311,4	3311,4
Точка безубыточности тыс./час	106,2	106,2	90,9	90,9	79,9

Расчет точки безубыточности аналитическим путем показывает минимальный объем продаж, при котором организация не несет убытков.

$$Q_{кр.} = \frac{3311447,04}{44,75 - 13,56} = 106,2 \text{ час./год,}$$

Точка безубыточности равна 106,2 час./год

Стоит отметить, что точка безубыточности не зависит от степени загрузки помещения

Инвестиционный проект является эффективным, если по показателю выполняется следующее неравенство:  $NPV > 0$ . Когда  $NPV$  больше нуля, соответственно больше экономический потенциал организации, реализующего данный проект, и больше влияние на экономическую ценность этой организации. В данном случае  $NPV = 702,5$  тыс. руб. Более того на каждый рубль инвестиций приходится 1,16 руб. дисконтированных денежных поступлений. Данный проект имеет степень риска ниже среднего, так как разница между  $IRR$  и  $i$  равна 0,2%, это говорит об экономической устойчивости проекта. Срок окупаемости равен 4,29 года.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА  
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3-3А3Б1	Михайловой Наталье Валерьевне

<b>Школа</b>	инженерного предпринимательства	<b>Направление</b>	38.03.02 Менеджмент
<b>Уровень образования</b>	Бакалавриат		

**Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:**

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>1. Рабочие места ООО «Центра развития детей «Смышлята» Вредные производственные факторы: излучения. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данные, предоставленные руководителем организации</li> <li>2. Данные отчетов по производственной и преддипломной практик.</li> </ol>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нормативные документы;</li> <li>– Аналитические данные по предприятию;</li> <li>– Интернет источники;</li> <li>– Учебно-методическая литература.</li> </ul>

**Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:**

<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ эффективности программ корпоративной социальной ответственности ООО «Центр развития детей «Смышлята»;</li> <li>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов предприятия;</li> <li>– Разработка рекомендаций для улучшения управления корпоративной социальной ответственностью ООО «Центр развития детей «Смышлята»;</li> <li>– Информационно-аналитические материалы ООО «Центр развития детей «Смышлята».</li> </ul>
<p><i>1. Анализ факторов внешней социальной</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Цели и задачи проводимые компанией</li> </ul>

<p><i>ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>– Прямые и косвенные стейкхолдеры.</p>
<p><b>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</li> <li>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>– Описание и характеристика социальных программ.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Динамика затрат на программы.</li> <li>– Перспективы развития политики социальной ответственности.</li> </ul>
<p><b>Перечень графического материала:</b></p>	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	<p>Таблица 1 - Приоритетные направления и механизмы реализации КСО Таблица 2 – Социальные программы реализуемые Таблица 3 – Стейкхолдеры предприятия Таблица 4 – Программы КСО реализуемые на ООО «ЦРД «Смышлята» Таблица 5 – Затраты на мероприятия</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Екатерина Васильевна	к.философ.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗА3Б1	Михайлова Наталья Валерьевна		

## **4 Социальная ответственность**

### **4.1 Роль корпоративной социальной ответственности в управлении предприятием**

Актуальность внедрения корпоративной социальной ответственности (КСО) обусловлена сложными изменениями, происходящими в отечественной экономике и социальной сфере, что не могло не отразиться на деятельности различных предприятий. Поэтому в настоящее время руководители предприятий вынуждены принимать сложные решения, направленные на мотивацию трудовых коллективов. Сегодня большое внимание уделяется методам управления социальным развитием предприятия, хорошо зарекомендовавшим себя как действенный инструмент в условиях неустойчивой среды. [20]

Продуманная и эффективно разработанная система корпоративной социальной ответственности позволяет компаниям не только вносить позитивный вклад в социальное благополучие и экологическую стабильность, но и способствует повышению результативности и устойчивости бизнеса.

В таблице 16 представлены основные направления корпоративной социальной ответственности и те практические шаги, которые могут быть предприняты для достижения позитивных изменений по данным направлениям. Но не стоит забывать, что с течением времени и изменением внешних и внутренних условий приоритеты корпоративной социальной ответственности могут меняться. Поэтому предприятиям необходимо регулярно пересматривать свою деятельность в этой области. Определяя приоритетные направления корпоративной социальной ответственности, организации прежде всего необходимо ориентироваться на специфику своей деятельности.

Таблица 1 – Приоритетные направления и механизмы реализации КСО

Направления	Социально ответственные практики
1. Ответственные практики в отношении персонала	– Прозрачная процедура приема на работу, повышение в должности и оплата труда; – Программы обучения и повышения квалификации персонала;
2. Охрана окружающей среды	– Соблюдение всех видов загрязнений;
3. Добросовестные деловые практики	– Соблюдение принципов добросовестной конкуренции;
4. Ответственные практики в отношении потребителей	– Предоставление качественных услуг, не представляющих угрозы для здоровья и жизни потребителей;
5. Развитие местных сообществ	– Создание рабочих мест и повышение уровня подготовки кадров в регионе присутствия; – Поддержка местных производителей и поставщиков.
6. Благотворительность и волонтерство	– Реализация и поддержка социально значимых программ и проектов, – Формирование системы, стимулирующей сотрудников на участие в волонтерской деятельности.

Также наиболее существенными аспектами позитивного влияния корпоративной социальной ответственности на рост эффективности бизнеса являются: репутационный эффект; выстраивание отношений с заинтересованными сторонами; повышение лояльности персонала; обеспечение экономии; привлечение инвестиций и выход на новые рынки; повышение управленческой эффективности.

Далее перейдем к рассмотрению процесса управления корпоративной социальной ответственностью на ООО «Центр развития детей «Смышлята».

## 4.2 Анализ эффективности программ корпоративной социальной ответственности ООО «Центра развития детей «Смышлята»

Данное предприятие уже более 4 лет занимается социальной деятельностью и вносит вклад в решение социальных проблем. Деятельность по реализации проектов и программ четко регламентирована и осуществляется на основе общей платформы, обеспечивающей единство подходов в управлении комплексом социальных аспектов деятельности.

Миссия предприятия обращает внимание не только на то, что оно обеспечивает своих клиентов качественными услугами, но и на то, что предприятие стремится помогать развитию местных сообществ в регионах присутствия и содействовать повышению качества жизни в стране, а также формированию стабильной социальной среды.

Посредством реализации внутренних и внешних социальных программ осуществляется миссия предприятия (таблица 2).

Таблица 2 – Социальные программы реализуемые в организации

<b>Внешняя ответственность</b>	<b>Внутренняя ответственность</b>
1.Предоставление качественных услуг	1.Безопасность труда
2.Добросовестные отношения с партнерами	2. Стабильность оплаты труда
3.Охрана окружающей среды	3.Программы подготовки и повышения квалификации для персонала
4.Выполнение обязательств по уплате налогов	4.Помощь работникам в критических ситуациях
5.Помощь в развитии местных сообществ	

Анализируя внутреннюю корпоративную социальную ответственность ООО «ЦРД «Смышлята» был сделан вывод о том, что предприятие ответственно подходит к работе с собственным персоналом, регулярно повышает заработную плату и приравнивает ее уровень к среднероссийской.

Так, коэффициент постоянства кадров в 2016-2017 г. составил 80%. Среднесписочная численность существенно не изменилась.

В течении отчетного года проводились мероприятия, направленные на улучшение условий труда, а также в целях обеспечения безопасного

производства работ. На эти цели в 2017 году израсходовано 23 293 руб. В результате проведенных мероприятий улучшены условия труда, работники обеспечиваются спецодеждой и средствами индивидуальной защиты, а также проводится аттестация рабочих мест.

Стейкхолдеры – группы заинтересованных людей, на которые деятельность организации оказывает как косвенное так и прямое, так влияние. К прямым стейкхолдерам отнесем потребителей, сотрудников компаний, поставщиков, а к косвенным местные власти, конкурентов и т.д. В будущей перспективе развития предприятия важным представляется то, что важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структура стейкхолдеров организации представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Стейкхолдеры предприятия

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Работники	1. Местные власти
2. Родители детей	2. Школы
3. Поставщики	3. Конкуренты

Каждый из стейкхолдеров имеет свои ожидания, преследуя свои интересы, но при этом стейкхолдеры разных групп взаимодействуют друг с другом. Так, интересы работников, и их интересы и приоритеты заключаются в удовлетворении от работы, заработной плате и безопасности. В интересах потребителей продукция, услуги, сервис и качество. Взаимодействие с прямыми стейкхолдерам осуществляется посредством обратной связи и внутри корпоративных связей.

Анализ интересов и приоритетов косвенных стейкхолдеров показал, что государство интересуется налогами и занятостью. Взаимодействие осуществляется через регулярное общение и реализацию совместных проектов.

В результате исследований в рамках реализации программ корпоративной социальной ответственности на ООО «ЦРД «Смышлята» было

выявлено, что предприятие разработало программы по следующим направлениям представленным в таблице 19 .

Таблица 4 – Программы КСО реализуемые на ООО «ЦРД «Смышлята»

Программа КСО	Краткое описание программы	Результаты программ
1. Организация культурных и спортивных мероприятий	Сотрудники ООО «ЦРД «Смышлята» и их дети принимают участие в различных спортивных соревнованиях, различных вечерах и праздниках.	Данная программа помогает организации быть более узнаваемой и быть на слуху у потенциальных клиентов.
2. Молодежная программа	Молодому специалисту помогает опытный работник в течение определенного времени, а также участие молодых специалистов в различных конференциях, форумах и т.д.	Поддержка нового сотрудника в коллективе играет важную роль в его вливании в работу.
3. Развитие персонала	Рост профессиональной компетентности персонала и карьерный рост работников	Данная программа помогает сотрудникам компании дорожить своим рабочим местом, расти и развиваться профессионально.
4. Дети сотрудников компании	Обеспечение детей работников местами в детском саду	Для детей сотрудников разработаны
5. Проект «Добро детям»	Помощь детьми из небогатых семей в участии конкурсов	Мы стремимся не только помочь детям из не богатых семей, а так же развить таланты детей, создавая для этого различные системы скидок и акций.
6. Проект «Смышленные дети»	Выявление и поощрение талантливых детей среди детей посещающих детский сад	На основании данной программы мы принимаем участие в различных городских мероприятиях, где для детей проводятся бесплатные мастер классы.

Ниже в таблице 5 указаны затраты на программы КСО. Объем затрат рассчитан на год.

Таблица 5 – Затраты на мероприятия, руб./год

Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации в год
1.Организация культурных и спортивных мероприятий	руб.	15000
2.Молодежная программа	руб.	10000
3.Развитие персонала	руб.	60000
4.Дети сотрудников компании	руб.	100000
5.Проект «Добро детям»	руб.	10000
6.Проект «Смышленные дети»	руб.	10000
<b>ИТОГО:</b>		<b>205000 руб.</b>

Социальные проекты стирают границы между большими организациями и простыми людьми, объединяют нас вокруг понятных, доступных и однозначных ценностей — семьи, детей, творчества.

Далее необходимо оценка эффективность программ и выработать рекомендаций для улучшения управления ими на ООО «ЦРД «Смышлята».

Автор предлагает некоторые рекомендации в отношении реализуемых программ КСО на ООО «ЦРД «Смышлята»:

- возможен вариант создания отдела по корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию.

- развитие социального спонсорства в целях повышения осведомленности о предоставлении услуг, добиться расположения целевой аудитории, улучшить имидж либо изменить его благодаря ассоциированию с положительными ценностями;

- внедрение корпоративного волонтерства в рамках помощи малоимущим семьям, помощи инвалидам.

Предложенные автором рекомендации могут поспособствовать увеличению прибыли ООО «ЦРД «Смышлята» за счет обеспечения устойчивых отношений, посредством кооперации с заинтересованными сторонами и учетом их интересов.

### **4.3 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций социальной ответственности**

Программы КСО реализуемые в ООО «ЦРД «Смышлята» соответствуют целям и стратегиям предприятия, в большей степени преобладает внутренняя корпоративная социальная ответственность.

В целом, по результатам рассмотрения проводимой политики социальной ответственности и социальных инвестиций можно сделать следующие выводы:

1. Проводимая политика социальной ответственности и социальные инвестиции основаны на его миссии и цели.

2. Детский клуб проводит политику социальной ответственности и социальных инвестиций, которая направлена как на прямых, так и на косвенных стейкхолдеров.

3. Перечисленные выше программы в области социальной ответственности и социальных инвестиций полностью удовлетворяют интересам как прямых, так и косвенных стейкхолдеров.

4. При этом, проводя политику социальной ответственности и социальных инвестиций несет не только существенные расходы на ее проведение, но и получает определенные бонусы, выражающиеся в:

- получение информации широким кругом населения, а следовательно, его быстрое узнавание;

- одобрение клиентов и инвесторов, для которых есть понимание того, что целью деятельности является не только извлечение прибыли, но и помощь окружающим и заботливое отношение к своим клиентам;

- одобрение местных властей, реализуя указанные проекты, косвенно улучшает социальное благополучие в регионах их реализации, а, значит, снижает и уровень социальной напряженности);

- дает талантливым детям из необеспеченных семей всестороннее развитие.

5. Затрачиваемые средства на выполнение перечисленных выше проектов адекватны поставленным целям и масштабам их реализации. А достигаемые в результате реализации указанных выше проектов социальные последствия важны и для самого детского центра и сада, и для прямых и косвенных стейкхолдеров.

6. Несмотря на значительный перечень проводимых программ социальной ответственности и социальных инвестиций, как недостаток можно рассматривать неучастие персонала в благотворительных акциях. Необходимо привлекать персонал для участия в программах социальной ответственности и социальных инвестиций.

7. Для дальнейшего усовершенствования проводимой политики социальной ответственности и социальных инвестиций можно предложить:

- 1) увеличивать число программ наподобие «Добро детям»;
- 2) увеличивать число программ наподобие «Смышленные дети»;
- 3) разработать программы по развитию в персонале активной социальной и гражданской позиции.

По первому направлению можно предложить организацию программ по поддержанию фондов, собирающих средства на лечение и реабилитацию тяжело больных детей.

По второму направлению можно предложить организацию серии вебинаров по обучению подростков азам «счастливая семья- счастливые мы». Не все захотят читать книгу, но многие с удовольствием посмотрят вебинар.

По третьему направлению можно предложить:

- организацию силами сотрудников акция наподобие «Зеленая аллея» (например, посадка деревьев в аллее в городском парке);
- развитие волонтерства (старики, дети в больницах, брошенные животные в приютах и пр.).

## **Заключение**

Было проведено исследование вопросов управления социальным проектом на стадиях его разработки.

В процессе исследования были определены основные проблемы, при решении которых предприятие сможет повысить свою экономическую эффективность. Для практической реализации данного проекта как процесса важным является соблюдение принципов таких как: гибкость, коммуникативность, непрерывность, адекватное отражение реальных проблем и самооценки в процессе планирования.

По нескольким причинам проект является перспективным: во-первых, общая тенденция предполагает, что люди имеют возможность и хотят платить дополнительные деньги, чтобы их детям оказывали больше внимания; во-вторых, в г. Северск нет частного детского сада, а делая опрос среди родителей, они готовы водить детей в сад где наполняемость групп значительно отличается от муниципального сада.

Главным конкурентным преимуществом сада будет являться малочисленные группы, а так же мебель и оборудование, изготовленные из экологически чистых материалов, еще один не маловажный пункт безопасность детей, присутствует наличие тревожной кнопки и система видеонаблюдения как в помещении сада по периметру территории. Сад будет являться альтернативным вариантом детским муниципальным учреждениям. В саду «Смышлята» будет использоваться специальная разработанная методика педагогическим составом.

Принципы реализации проектов социальной направленности не отличаются от аналогичных принципов в других сферах: уникальность, окупаемость инвестиций вложенных в данный проект, целевая направленность, выгода.

На основании данных по разработке социального проекта следует отметить, что проект имеет экономическую эффективность, что

подтверждается данными о его рентабельности и окупаемости, а так же проект считается, социально эффективным о которой говорят показатели расчетов.

Была рассчитана эффективность проекта, и проанализированы его денежные потоки.

## Список используемых источников

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. — 5-е изд.— М.: Омега-Л, 2009.- с. 960.
2. Управление проектами / С.В. Маслова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – с 76 с.
3. Управление проектами в наукоемком производстве теория, методология, практика Алматы, Рецензенты: Ибришев Н.Н, д.э.н., профессор, Сайлаубеков Н. Т. д.э.н., профессор 2015. - с. 148
4. Маслова С.В. Управление проектами / С.В. Маслова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 76 с.
5. Прихожан, И.А. Управление социальным проектом, практикум для некоммерческих организаций / Волгогр. ин-т гражданского общества, Центр гражданского образования. - Волгоград : Принт, 2009. - 232 с.
6. Доклад на первый Российский экономический конгресс (РЭК-2009) «Развитие методологии управления социальными проектами» <http://skachate.ru/pravo/27615/index.html>
7. Иванов В.Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. -М: 2001. – 327 с.
8. Локк Д., Основы управления проектом / пер. с англ. М.: «НІРРО», 2004 г. – с. 182
9. Аверченков В.И., Инновационный менеджмент: учебное пособие для вузов /В.И. Аверченков, Е.Е. Ваинмаер. – 2-е изд., стереотип. – М.: ФЛИНТА, 2011 г. – 293 с.
10. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / коллектив авторов ; под ред. проф. М.Л. Разу. — 3е изд., перераб. и доп. — М. : КНОРУС, 2010. — 760 с.

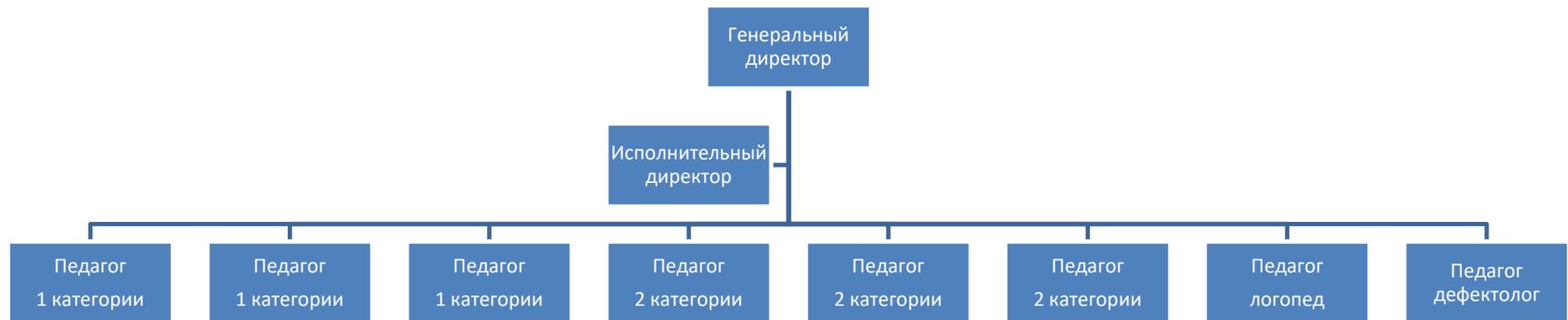
11. Основы управления проектами : [учеб. пособие] / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 112 с.
12. МОО (Межрегиональная общественная организация) Теоретические и практические основы социального проектирования в деятельности некоммерческих организаций, 2013 – 92 с
13. Рыжакина Т.Г. Планирование на предприятии Т.Г. Рыжакина; Томский политехнический университет.- Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015.- 155 с.
14. 5.Vanclay, F. 2003 International Principles for Social Impact Assessment. <http://dx.doi.org/10.3152/147154603781766491> (Дата обращения: 20.03.2017) <http://edu.tomsk-7.ru/>
15. Басовский Л.Е. Менеджмент. М., 2000 Менеджмент. Часть 1. Основы менеджмента. Производственный менеджмент: учебное пособие / Л. А. Коршунова, Л. М. Поталицына. – 3-е изд., стер. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2008. – 117 с.
16. Практикум по технико-экономическому обоснованию инновационных проектов: метод. указ. по выполнению курсовой работы для студентов ИСГТ, обучающихся по направлению 080200 «Менеджмент» / сост. Т.Г. Рыжакина; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2017. – 45 с.
17. Официальный сайт Загс ЗАТО Северск <https://zags.tomsk.gov.ru/statistika>
18. Захаров Н. Л., Кузнецов А. Л. Управление социальным развитием организации //М.: ИНФРА-М. – 2012.
19. Федеральная служба государственной статистики по Томской области [Электронный ресурс]: – 2017 – Режим доступа: <http://tmsk.gks.ru> Дата обращения 5.05.2017 г.
20. Кит П., Янг Ф. Управленческая экономика: инструментарий руководителя. – 5-е изд. / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 624 с.

21. <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-sotsialnyh-proektov-na-osnove-indikatorov-kachestva-zhizni-naseleniya>

22. С. А. Айвазян, М.А. Исакин Интегральные индикаторы качества жизни населения региона как критерии эффективности социально-экономической политики, проводимой органами власти //Прикладная эконометрика, 2006, №1.

23. Показания численности жителей г. Северска [http://города-россия.рф/sity\\_id.php?id=150](http://города-россия.рф/sity_id.php?id=150)

Приложение А  
Действующая организационная структура



## Приложение Б

Проектная организационная структура ООО «ЦРД «Смышлята»

