

Содержание:

Введение

Актуальность темы. Управление организационными проектами становится особенно актуальным, когда формируются условия широкого использования методологии управления проектами. Данный метод является эффективным средством управления в реальных условиях и в то же время проверенным инструментом реализации организационных проектов необходимого качества, в установленные сроки, в рамках принятого бюджета.

Проект - дело, связанное не только с инновациями и с необходимостью больших инвестиций. Проект подразумевает многочисленные факторы неопределенности, а это затрудняет расчеты.

Управление проектом представляет собой методологию организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта, направленную на эффективное достижение его целей путем применения системы современных методов, техники и технологий управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству.

Управление стоимостью проекта включает в себя процессы, необходимые для обеспечения и гарантии того, что проект будет выполнен в рамках утвержденного бюджета.

Анализ последних исследований и публикаций Исследования посвященные управлению стоимостью проектов достаточно освещены как отечественными, так и зарубежными авторами. Наибольший интерес представляют работы отечественных ученых М.Л. Разу, В.Н. Буркова, Г.Б. Клейнера, Б.З. Мильнера, Д.А. Новикова, В. Е. Хруцкого. Исследования большинства специалистов рассматривают вопросы определения стоимости проектов в классических условиях без учета турбулентного развития окружающего мира. Один из аспектов, характеризующих современный национальный сектор экономики - «выживание» наукоемких предприятий. Изучение методов определения стоимости проектов этих предприятий заслуживает особого внимания.

Цель исследования – анализ методов управления стоимостью проектов предприятия.

Задачи исследования:

- определить методы оценки стоимости проекта компании;
- показать процессы управления стоимостью проекта;
- оценить аспекты управления стоимостью и финансированием проекта.

Объект исследования - ООО «Фаворит».

Предмет исследования - управление деятельностью предприятия.

Методы исследования: анализ, синтез, сравнение, логического обобщения, описательный, расчетный, графический.

Информационная база исследования - законодательные и нормативно - правовые акты по вопросам проектной деятельности предприятий, энциклопедические издания, монографические исследования и статьи зарубежных и отечественных авторов, финансовая отчетность ООО «Фаворит».

Теоретической основой работы стали научные труды отечественных и зарубежных ученых из теорий и методики проектного анализа, экономического анализа, финансового менеджмента, законодательные акты, нормативные документы, методические материалы и периодические издания.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.


1. Теоретические подходы к оценке бюджетной стоимости проекта

1.1. Методы оценки стоимости проекта компании

Совокупность количественных критериев, которые используются для оценки эффективности инвестиций можно разделить на две группы: динамические (какие учитывают фактор времени) и статичные (учету).

Динамические показатели также называют дисконтными, потому что они базируются на определении нынешней стоимости (дисконтировании) денежных потоков, которые создают инвестированные средства. [5.С.31]

Период окупаемости проекта - это время, которое нужно для того, чтобы сумма поступлений от реализации проекта возместила сумму расходов на его внедрение. Период окупаемости обычно измеряется в годах или месяцах за такой формулой:

 (1)



где I (Initial investment) -сума инвестиций (расходов); ACI (Annual cash inflow) -годовые поступления.[12.С.8]

Общее правило принятия проектов по критерию РВР : из альтернативных проектов принимается проект, который имеет меньший период окупаемости .

Оценка периода окупаемости является разновидностью расчета точки безубыточности, потому что после окончания срока окупаемости проект начинает приносить выгоды. Но этот показатель имеет один существенный недостаток - он не может служить за меру прибыльности, поскольку не учитывает денежные потоки, которые поступают после срока окупаемости, а также стоимость капитала проекта, тома, при использовании этого показателя, преимущество отдается краткосрочным проектам [7.С. 12].

Для того, чтобы избавиться этих недостатков используют показатель дисконтного периода окупаемости (Discount payback period - DPB). При этом расчеты осуществляются с использованием дисконтных денежных потоков.

Дисконтирование денежных потоков осуществляется за формулой:

 , где (2)

C_{Ft} - денежный поток (чистые денежные поступления) за год t ;

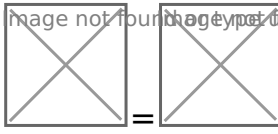

r - ставка дисконта;

t - год, за который получен денежный поток.[31.С.71]

Показатели PBP и DPB в достаточной степени характеризуют риск проекта и предоставляют менеджеру важную информацию относительно сроков в течение которых деньги будут связаны с этим проектом.



Учетная норма доходности (Accounting Rate of Return - ARR) Расчет учетной нормы доходности (ARR) осуществляется в такой последовательности:

1. Рассчитывается норма амортизации за формулой:

 = , где (3)

II (Initial Investment) - начальная стоимость инвестиций; SV - (Solvage Value) - окончательная стоимость; Life - срок проекта.[11.C.8]

1. Учетная норма доходности рассчитывается за такой формулой:


ARR = , (4)

где CIPY (Cash inflows per year) - ежегодные денежные поступления;

II (Initial Investment) - начальные инвестиции [10C. 24].

Преимущества этого показателя заключаются в следующем:

- его легко понять и рассчитать;
- он учитывает прибыльность проекта;
- есть количественная связь с финансовым положением; [17.C.98]
- учитывает весь срок цикла проекта. [14.C.61]

Недостаток показателя ARR заключается в том, что он не учитывает изменение стоимости денег во времени.

Чистая нынешняя стоимость (Net Present Value - NPV) являет собой дисконтную ценность проекта (текущую стоимость доходов или вигід от сделанных инвестиций). NPV - является показателем абсолютной эффективности инвестиций. [22.C.82]

NPV равняется разнице между будущей стоимостью потока ожидаемых выгод и текущей стоимостью нынешних и следующих расходов проекта в течение всего его

цикла.

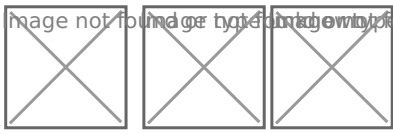
Для расчета NPV проекта необходимо определить ставку дисконта, использовать ее для дисконтирования потоков расходов и выгод и подытожить дисконтные выгоды и расходы. В экономическом анализе ставка дисконта является заложеной стоимостью капитала, то есть прибылью, которая могла бы быть получена при инвестировании самых прибыльных альтернативных проектов. [39.С.100]

Общее правило принятия проектов по критерию NPV : если $NPV \geq 0$, то проект можно рекомендовать для финансирования. Если $NPV < 0$ - проект не принимается [15.С. 36].

Значение $NPV = 0$ значит, что поступлений от проекта достаточно для того, чтобы обеспечить минимальный уровень доходности на инвестированный капитал, то есть ровно столько, чтобы оплатить владельцам капитала плату за пользование им. Значение $NPV > 0$ значит, что поступлений от инвестиций хватит не только для расчетов с кредиторами и основателями предприятия, но и на увеличение доходов акционеров, а это, в свою очередь, приводит к росту стоимости акций этой компании. Поэтому можно говорить о том, что стоимость фирмы состоит из двух частей : 1) стоимости активов; 2) стоимости «возможностей роста», то есть проектов из $NPV > 0$. [6.С.21]

Расчет NPV делается за такими формулами:

image not found or type unknown

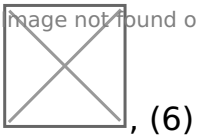

$$-CF_0 (5)$$

i - ставка дисконта; n - длительность (срок жизни) проекта; CF_t - чистые денежные потоки в год t . [18.С.9]

Внутренняя норма рентабельности Internal Rate of Return (IRR). Метод IRR - это метод классификации инвестиционных предложений с использованием предельного уровня доходности инвестиций в активы, который равняется ставке дисконта за которой нынешняя стоимость поступлений от проекта равняется нынешней стоимости расходов на него.

Расчет IRR проводится методом последовательных приближений величины NPV к нулю при разных ставках дисконта. На практике определение IRR проводится с помощью такой формулы:

image not found or type unknown



где A - величина ставки дисконта, при которой NPV позитивная; B - величина ставки дисконта, при которой NPV негативная; a - величина позитивной NPV , при величине ставки дисконта A ; b - величина негативной NPV , при величине ставки дисконта B . [7.C.81]

Общее правило принятия проектов по критерию IRR : если значение IRR проекта для частных инвесторов больше стоимости капитала инвестора, или за существующую ставку рефинансирования банков, а для государства - за нормативную ставку дисконта, и больше за IRR альтернативных проектов с учетом степени риска, то проект может быть рекомендованный для финансирования. [10.C.61]

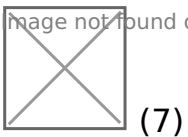
Обычно показатель IRR рассчитывают или с помощью финансового калькулятора, или с использованием компьютерной программы. В финансовом калькуляторе есть встроенная функция для расчета IRR , потому достаточно ввести все значения CF в регистр денежных потоков и нажать клавишу « IRR » [18.C. 20].

Существенная разница NPV и IRR заключается в том, что использование IRR всегда ведет к выбору одного и того же проекта, зато выбор за NPV зависит от выбранной ставки дисконта. Выбор проектов за NPV правилен настолько, насколько правильно избрана ставка дисконта. Оба метода предусматривают, что полученные от инвестиций денежные потоки реинвестируются под процент, который равняется ставке дисконта. За методом NPV считается, что ставка дисконта равняется стоимости инвестированного капитала, за методом IRR пруда дисконта равняется ставке за какой $NPV=0$. [16.C.7]

Индекс прибыльности (Profitability Index - PI)

Индекс прибыльности - Profitability Index (PI) является отношением дисконтных выгод к дисконтным расходам. Основная формула расчета имеет такой вид:

image not found or type unknown



Критерий отбора проектов заключается в том, чтобы выбрать все независимые проекты с коэффициентами PI , больше или равно единице. Если $PI > 1$, проект

эффективный, если $PI < 1$ - неэффективный.[37.С.52]

При применении этого критерия следует помнить, что коэффициент PI имеет такие недостатки:

- может давать неправильные ранжирования за преимуществом даже независимых проектов;
- не годится для пользования при выборе взаимоисключающих проектов;
- не показывает фактическую величину чистых выгод. [13.С.8]

PI тесно связан из NPV . Если NPV позитивная, то и $PI > 1$, и наоборот.

Выводы можно сделать следующие. Использование модели знаний в формате развития технологической зрелости предприятия в области управления проектами позволяет построить наиболее полезную, с точки зрения предприятий систему знаний.[19.С.32]

1.2. Процессы управления стоимостью проекта

Управление проектом - это деятельность, направленная на реализацию проекта с максимально возможной эффективностью при заданных ограничениях по времени, ресурсами, а также качества конечных результатов проекта (документируемых, например, в техническом задании). За больше, чем тридцать лет, в течение которых применяется технология управления проектами, были разработаны целый ряд методик и инструментов, призванных помочь менеджерам проектов управлять этими ограничениями. [20.С.62] Для того, чтобы эффективно управлять ограничениями проекта используются методы построения и контроля календарных графиков работ. Для управления ресурсными ограничениями используются методы формирования финансового плана (бюджету) проекта и, по мере выполнения работ, осуществляется мониторинг, с тем, чтобы не дать расходам выйти из-под контроля. Для выполнения работ нужно соответствующее ресурсное обеспечение, для этого используют специальные методы управления человеческими и материальными ресурсами (например, матрица ответственности, диаграммы загрузки ресурсов). [33.С.8]

Общее управление проектом включает планирование, организацию, работу с персоналом, выполнение и текущий контроль за производственными действиями, а также вспомогательные дисциплины: компьютерное программирование, право, статистику и теорию вероятностей, логистику и работу с персоналом. [11.С.30]

Процесс управления проектом условно можно разделить на два аспекта. Первый - это техническая сторона процесса управления, которое состоит из формальных, упорядоченных, чисто логических частей процесса.[28.С.6] Техническая сторона зависит от наличия формальной информационной системы. В этот аспект входят планирования, расписание работ и контроллинг. Определяются и документируются четкие границы и масштаб проектов, для того, чтобы связать проект и заказчика и способствовать процессу планирования и контроля. [12.С.7]

Второй аспект - это социокультурный аспект процесса управления проектом. В отличие от упорядоченного процесса планирования проекта, этот аспект включает более сложный, часто противоречивый и парадоксальный процесс выполнения проекта. Внимание сосредоточено на создании внутри организации временной социальной среды, которая сочетает навыки работы разных профессионалов, которые работают над выполнением проекта. Менеджеры проектов должны создать корпоративную культуру проекта, который стимулирует коллективную работу и высокий уровень личной мотивации, равно как и возможности быстрого выявления и устранения проблем, которые угрожают работе над проектом. Этот аспект допускает и управление взаимодействием проектной и внешней среды проекта [10.С. 11].

Некоторые считают, что технический аспект является собой «науку» управления проектом, а социокультурный - «искусство» управления проектом. Чтобы добиваться успеха, менеджер должен хорошо знать оба аспекта. [30.С.21]

Система управления проектами включает несколько основных подсистем:

- (PM Subsystems), которые называют также бизнес-процессами проекта, они позволяют наиболее полно реализовать методы управления проектом.
- Бизнес-процесс - это совокупность действий, в результате обработки определенных входных данных приносит конкретный результат. [31.С.8]

Концепция проекта - это предыдущий план внедрения бизнес-идеи проекта, который предоставляется руководителю предприятия или потенциальному инвестору с целью оценки перспективности этого бизнес-предложения. Целью оценки является отбор из нескольких альтернативных проектов наиболее

перспективных.[26.С.63]

Описание содержания должно подбивать итоги относительно понимания командой проекта сути проекта, а также его основных заданий ресурсов и потребностей.

Термин «содержание» относительно проекта может означать:

- содержание продукта, которое описывает свойства и функции будущего продукта или услуги проекта;

- содержание проекта, которое определяет какие работы и в каком объеме должны быть выполнены для получения продукта или услуги с определенными свойствами.

[40.С.9]

В Руководстве по вопросам проектного менеджмента под управлением содержанием проекта понимают процессы, которые необходимы для обеспечения того, чтобы проект заключал в себе именно те работы, которые необходимы для его успешного завершения.

Разработка содержания продукта начинается с разработки технического задания. Техническое задание является основой для дальнейшей разработки плана проекта и должно содержать описание таких аспектов проекта.[36.С.93]

1. Цели проекта - это достаточно общая информация, заявления о том, чего организация планирует достичь на пути к выполнению своей миссии

2. Задание - более специфические чем цели. Они являются конкретными или такими, которые могут быть измерены. Задания являются очень важными, поскольку выполняя их, организация показывает реальный, измеряемый прогресс в достижении целей, а соответственно - и в продвижении к выполнению своей миссии.[34.С.41]

2. Промежуточные результаты работы позволяют сделать точнее оценки стоимости и времени выполнения проекта, установить основу для выполнения и контроля и распределить ответственность между членами команды за выполнение отдельных этапов проекта. [28.С.31]

3. Контрольные точки. Контрольная точка в проекте - это любое значительное событие, которое происходит в запланированный период времени и характеризует завершение определенного этапа или фазы проекта. График контрольных точек отображает основные этапы работы над проектом, он показывает предыдущую,

приблизительную оценку расходов времени, стоимость и перечень необходимых ресурсов. Контрольные точки должны быть понятны всем участникам проекта. График контрольных точек должен устанавливать ответственных за выполнение конкретных этапов работы. [33.С.46]

4. Технические требования - это описание продукта или услуги проекта, его свойств и технических характеристик, которые соглашаются с заказчиком. Соблюдение этих технических требований является основанием для дальнейшего принятия продукта заказчиком.[34.С.81]

5. Ограничение проекта - это факторы, которые ограничивают действия команды и касаются стоимости, времени выполнения и качества продукта или услуги проекта.

Цели и задания проекту должны быть четко сформулированы, потому что только при таких условиях возможен следующий шаг - формирование основных характеристик проекта.[34.С.8] К таким характеристикам можно отнести:

- наличие альтернативных технических решений;
- спрос на продукцию проекта;
- длительность проекта;
- оценка уровня базовых, текущих и прогнозных цен на продукцию (услугу) проекта;
- перспективы экспорта продукции проекта;
- сложность проекта;
- изначально-разрешительная документация;
- инвестиционный климат в районе реализации проекта;
- соотношение расходов и результатов проекта.[17.С.22]

Таким образом, начальная (прединвестиционная) фаза проекта имеет принципиальное значение для потенциального инвестора (заказчика, кредитора). Им более выгодно вложить деньги на анализ идеи и, в случае негативных результатов отказаться от идеи чем начать неизвестное дело, которое может оказаться бесперспективной.

На этом этапе инвестор (заказчик, кредитор) должен определиться с такими вопросами:

- инвестиционный замысел (идея) проекта;
- цели и задачи проекта;
- общие характеристики проекта;

- предыдущие результаты выполнимости проекта.[38.С.10]

Если идея проекта оказалась пригодной для реализации, можно начинать к более детальному анализу, который осуществляется методами проектного анализа.

Невзирая на разнообразность проектов их анализ обычно отвечает определенной общей схеме, которая включает специальные разделы, которые оценивают коммерческую, техническую, финансовую, экономическую и институциональную выполняются проект. [11.С.82]

Анализ коммерческой выполнимости проекта (маркетинговый анализ) проводится для определения потребностей и желаний целевых рынков и поиска путей удовлетворения потребностей клиентов.

Технический анализ позволяет определить величину инвестиционных расходов по проекту и текущие расходы на выпуск продукции. Это предоставляет возможность при сопоставлении с прогнозным объемом продаж сделать выводы относительно возможности реализации проекта в данных условиях.

Технический анализ занимает промежуточное место между анализом рынка и финансовым анализом. Технический анализ призван ответить на вопрос как и с какими расходами мы будем производить продукцию проекта. Получив ответы на эти вопросы, можно переходить к расчету разных финансовых показателей и документов.[34.С.63]

Ключевые факторы выбора среди альтернативных технологий сводятся к анализу следующих аспектов использования технологий :

- опыт использования избранных технологий в подобных масштабах (масштабы могут быть слишком большие для конкретного рынка);
- доступность сырья;
- наличие коммуникаций;
- наличие у организации, которая продает технологию, патента или лицензии;
- начальное сопровождение производства продавцом технологии;
- приспособленность технологии к местным условиям (температура, влажность и тому подобное);
- загрузочный фактор (в процентах от номинальной мощности по условиям проекта) и время для выхода на стойкое состояние, которое отвечает полной производительности;
- безопасность и экология;

- капитальные и производственные расходы. [31.С.73]

Финансовый анализ инвестиционного проекта - это совокупность приемов и методов оценки эффективности проекта за весь срок жизни во взаимосвязи с текущей деятельностью предприятия. [40.С.67]

Финансовый анализ предусматривает решение таких заданий:

- дать оценку финансового состояния и финансовых результатов предприятия «без проекта» и «с проектом»;
- оценить потребность в финансировании проекта и обеспечить координацию использования финансовых ресурсов во времени; [10.С.8]
- определить достаточность экономических стимулов для потенциальных инвесторов;
- оценить, оптимизировать и сопоставить расходы и выгоды проекта в количественном измерении.

Экономический анализ заключается в оценке вноса проекта в увеличение благосостояния государства (нации). Экономический анализ обычно проводится для больших инвестиционных проектов, которые разрабатываются по заказу правительства и призваны решить национально значимую задачу.[6.С.83]

Институциональный анализ оценивает возможность успешного выполнения инвестиционного проекта с учетом организационных, правовых, политических и административных факторов.[7.С.45]

Кроме отмеченных факторов анализируются: возможности производственного менеджмента; состав и качество трудовых ресурсов; организационная структура.

А также внешние факторы:

Политика государства (условия импорта и экспорта сырья и товаров, возможность для иностранных инвесторов вкладывать средства и экспортировать товары, основные положения финансового и банковского регулирования). [35.С.6]

Комплексный подход к оптимизации и повышению эффективности предприятий на основе управления качеством продукта в рамках Систем Менеджмента Качества (СМК) осуществляется в трех направлениях:

- эффективное управление проектами реструктуризации предприятий и модернизации технологической части производства;

- автоматизация управленческой и производственной деятельности;
- управление персоналом. [32.С.76]

Основное противоречие в управлении качеством проявляется между функциональной организацией управления и целями функционирования предприятий. Сложность разрешения этих противоречий теоретическими или экспериментальными методами обусловлена уникальностью каждого предприятия: по структуре, по оснащению оборудованием, по уровню автоматизации технологических процессов и применению информационных систем в управлении предприятием, по источникам сырьевых ресурсов, по кадровому составу и др. Применение методологии управления проектами позволит разрешить указанные выше противоречия. [8.С.6]

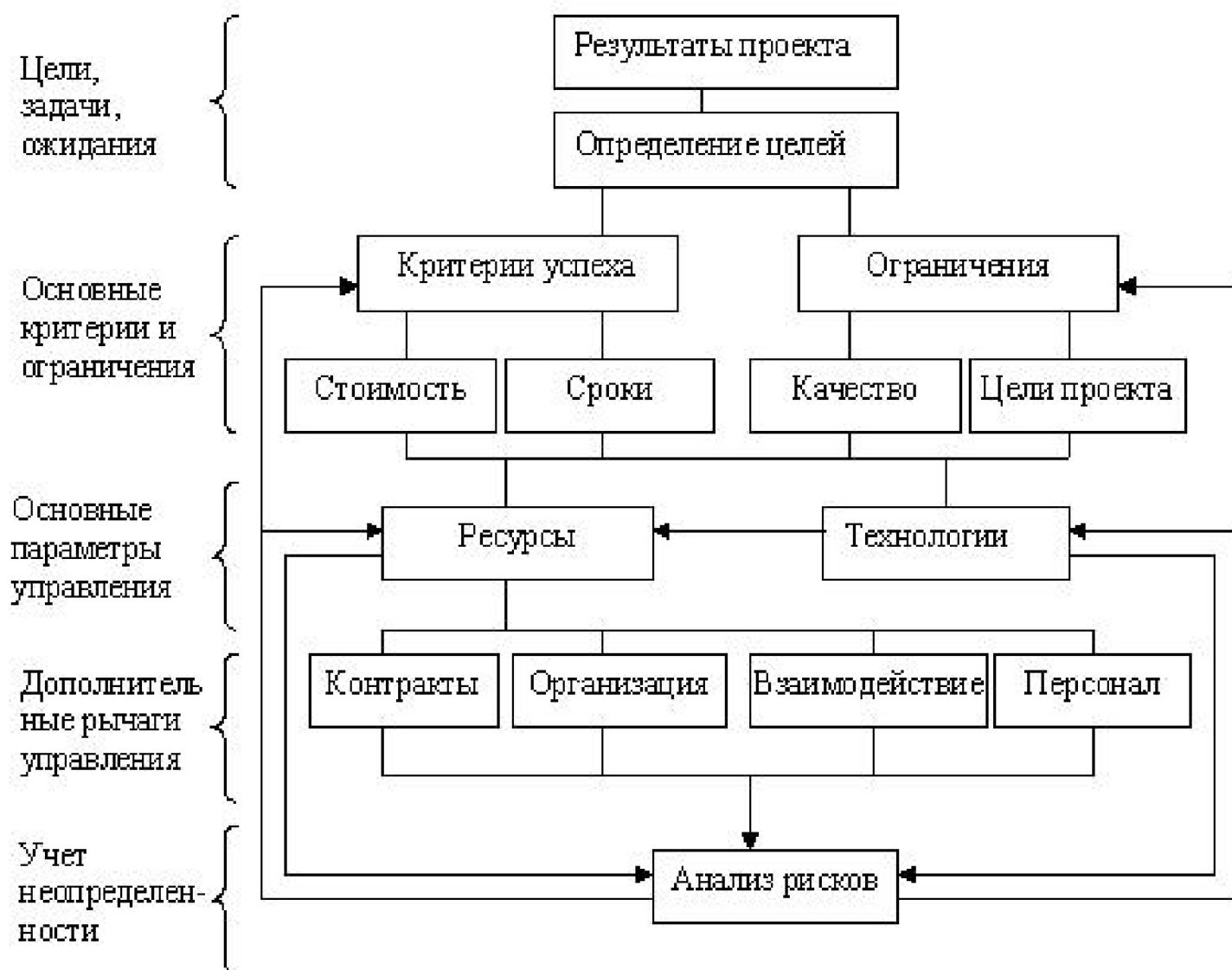


Рисунок 1 - Логика управления проектами [11.С. 12]

Указанные направления интегрируются в новом развивающемся научном направлении - управлении проектами, которое представляет собой приложение знаний, опыта, методов, и средств к процессам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к продукту, и ожиданий участников проекта. Управление проектами подчиняется четкой логике, которая связывает между собой различные знания и процессы управления (рис. 1). [34.С.6] Развитие кибернетики, теории управления и исследования операций в середине двадцатого столетия позволило создать ряд формальных моделей и тем самым заложить систематическую основу управления проектами. Под проектом следует понимать «ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией».[22.С.60]

Далее термин проект будет использован в широком смысле: как комплекс управляемых стадий жизненного цикла реальной или виртуальной системы, функционирование которой направлено на получение некоторого продукта. Управление интеграцией и информационными связями в проекте, оптимизация организационных и функциональных структур проекта порождают новые требования к исследованию составных частей объекта и управлению содержанием, временем, трудовыми и материальными ресурсами в условиях неопределенности. [15.С.8]

Выделяются следующие основные направления формирования методологии управления проектами. Во-первых, это модели и методы календарно-сетевое планирования. Такие модели получили всеобщее признание, легли в основу многочисленных прикладных программ для ЭВМ и широко используются при управлении реальными проектами. Во-вторых, это теория и практика менеджмента - система теоретических, эмпирических и интуитивных знаний о эффективном управлении организацией.[10.С.41] И, в-третьих, учет специфики целенаправленного активного поведения человека - исполнителя операций проекта как члена организации и коллектива. Ядро этого направления составляет теория активных систем - раздел теории управления социально-экономическими системами, изучающий свойства механизмов их функционирования, обусловленные активностью участников[18.С. 11].

Характерными признаками проекта являются:

- направленность на достижение конечных целей, определенных результатов;

- координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных работ с поуровневой детализацией по видам деятельности, объемам и ресурсам;
- ограниченная протяженность во времени;
- ограниченность ресурсов и бюджета;
- выполнение работ в соответствии с логикой и требованиями к качеству.[27.С.72]

Приведенные признаки проекта в полной мере отвечают характеристике СМК, предназначенной для достижений конкретных целей в условиях ограниченных ресурсов.

Цель исследований. Разработка принципиальных структур организационного управления процессами проектов с использованием основ теории автоматического управления. [39.С.54]

Под управлением понимается деятельность, направленная на изменение параметров состояния любой системы. Объектами управления могут быть технические системы (машины, станки, устройства), а также системы организационного управления, в которых управляющие воздействия изменяют деятельность персонала. Например, управление в человеко - машинной системе с оператором может быть описано в терминах теории автоматического управления. При этом обычно рассматривают работу оператора в режиме «ручного слежения», когда он непрерывно сводит к минимуму разность между заданным и реальными выходными сигналами. Естественно, что любая такая система может быть переведена в режим автоматического регулирования при замене оператора устройством управления. Поскольку, из сопоставления структур систем управления для объектов разной природы, приведенных на рис. 2 и рис. 3, следует, что эти схемы подобны, то дальнейшее пояснение принципов управления любыми объектами будем вести применительно к управлению техническими средствами. [20.С.7]

На рис. 2 приведена структурная схема системы с оператором при управлении техническими объектами по отклонению выходного регулируемого параметра. На вход объекта (машины) подается заготовка X. Результатом процесса является продукт Y с определяющим его качество параметром Sp. Структурная схема на рис. 2 включает:

- датчик, измеряющий величину Sp;

- элемент сравнения для определения величины отклонения параметра качества S_p продукта Y от заданного значения, путем вычисления $I = S_p - S_0$; [7.С.23]
- индикатор, который отображает изменяющуюся информацию I ;
- оператора, принимающего на основе этой информации решение о необходимости изменения состояния объекта путем воздействия du на органы управления, выходной сигнал которых U вызывает перевод в новое состояние машины (к которой относятся все части технического средства, кроме указанных выше).

Продукт отвечает нормативным требованиям, если S_p равно заданному значению S_0 или отклонения находятся в допустимых пределах $S_p < |S_0 \pm 8|$. [6.С.10]

Выходной сигнал S_p является выходным сигналом системы.

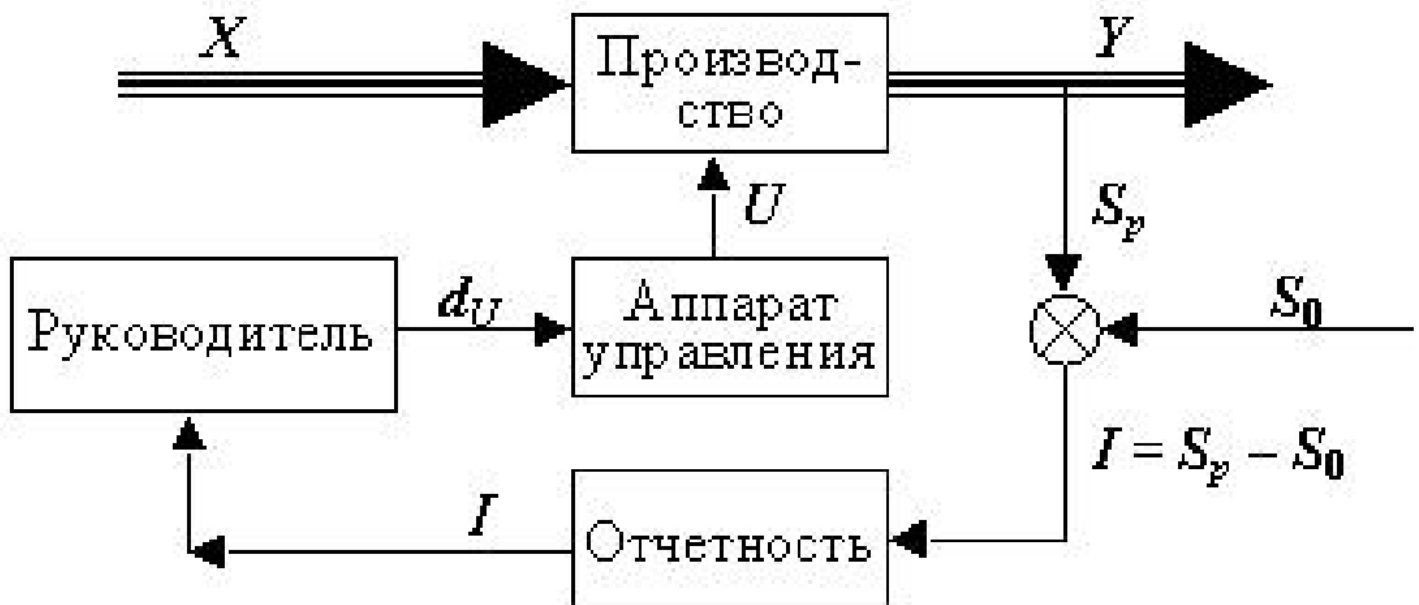


Рисунок 2 - Структурная схема системы организационного управления [8, с. 68]

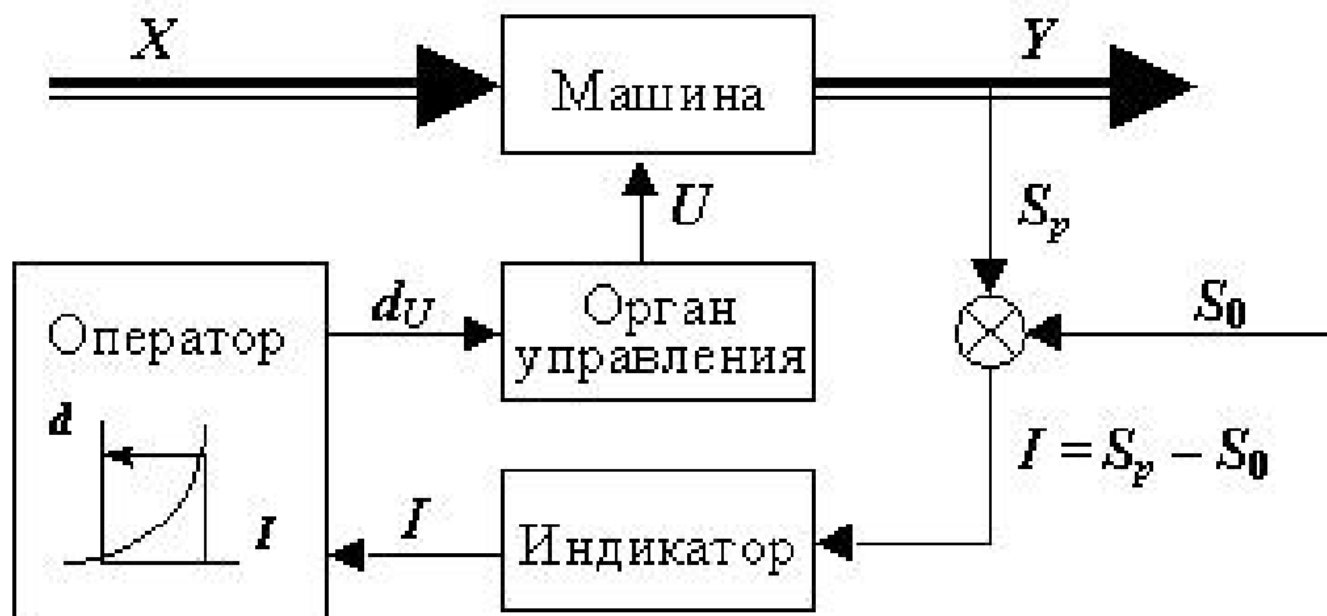


Рисунок 3 - Структурная схема системы управления техническими объектами по отклонению регулируемой величины [8, с. 69]

Иной тип структурных схем управления связан с использованием информации, измеряемой на входе объекта. В таких схемах управления ставится задача определения управляющих воздействий du на органы управления в зависимости от некоторого измеряемого параметра S_x входа X . Такое регулирование называется управлением по возмущению. [40.С.64]

Обычно применяют системы с замкнутым контуром. Достоинством таких схем управления является контроль параметров качества продукта.

На рис. 3 показаны схемы регулирования одного параметра, что свойственно наиболее низким ступеням иерархических систем управления реальными производственными системами. В общем случае управление предполагает по отношению к системе и ее частям три уровня решения управленческих задач: макро управление; организационное управление ресурсами и персоналом, управление производственными процессами (рис. 4).

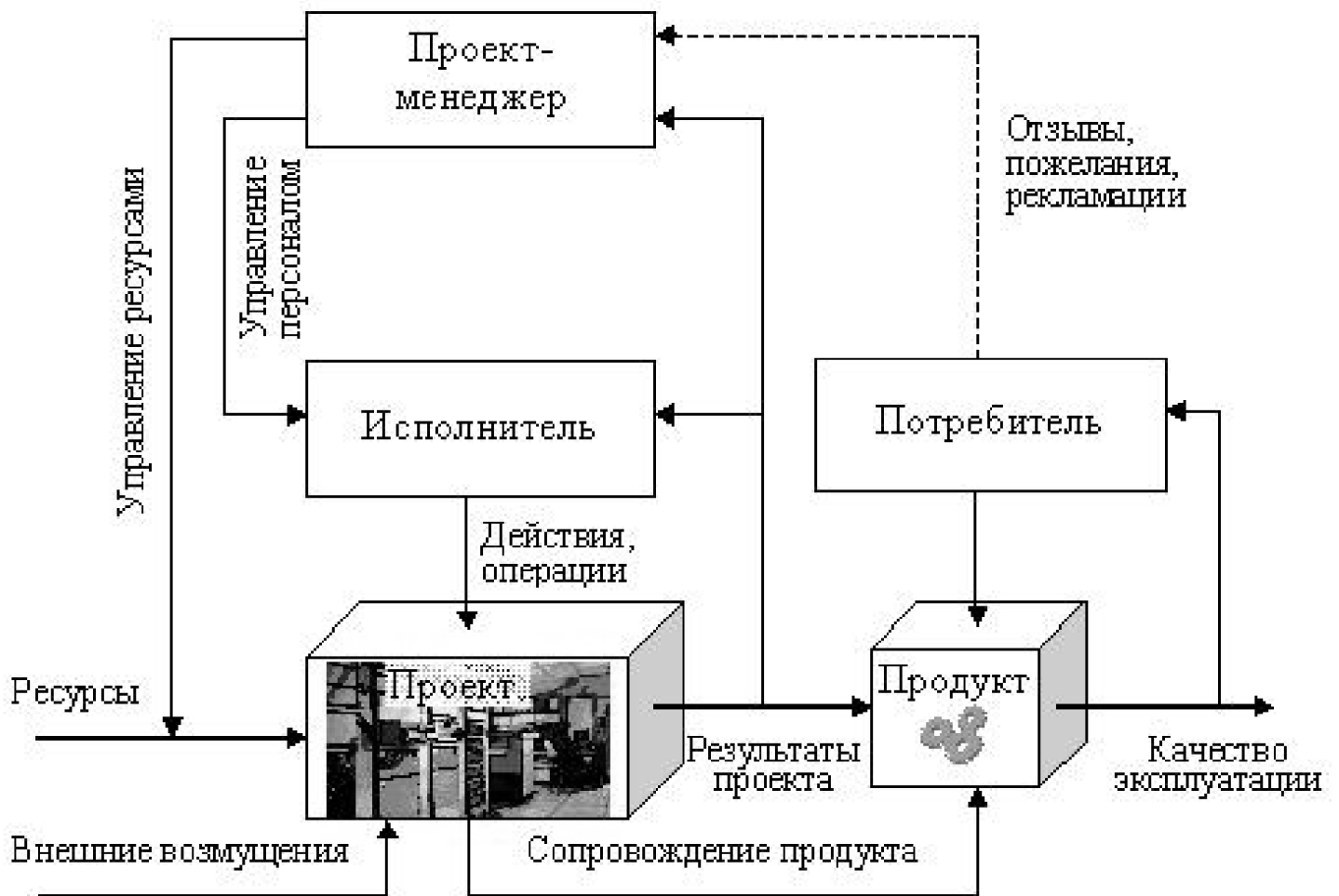


Рисунок 4 - Структурная схема управления проектами [8, с. 70]

Отсюда вытекают и основные функции систем управления:

Макрофункции - выработка концепции (парадигмы, идеологии) существования и развития системы, разработка дерева целей системы управления и критериев их достижения, выработка общей политики поведения системы, разработка структуры системы управления и направлений ее развития, определение функций и иерархии подсистем, обеспечение целостности системы и определение степени автономности подсистем управления, подходы к формированию кадрового потенциала, особенно методы отбора и ротации высшего менеджмента и т.д [17.С.26].

Общие функции управления - планирование и прогнозирование конкретных параметров системы, оперативное управление (организация, мотивация, координация и регулирование), организация работы с кадрами и заключительное

управление или обратная связь (контроль, учет, анализ); [33.С.38]

Частные функции управления - управление работами по планированию и прогнозированию, управление качеством, управление технической подготовкой производства, материально-техническим снабжением, технико-экономического анализа и т.д.[9.С.112]

Методы математической статистики позволяли с заданной вероятностью оценивать качество изделий с применением выборочного метода. На совершенствование методов обеспечения качества оказали влияние исследование операций, кибернетика, системотехника и общая теория систем. Кибернетический подход послужил основой появления концепции управления качеством, которая пришла на смену традиционной концепции контроля. Эта концепция появилась в начале 1960-х годов и ориентировала на выявление причин возникновения брака и разработку мер по стабилизации уровня качества. Таким образом, появилась возможность управлять качеством. Изделия, прошедшие контроль, поступают к потребителю, который дает решающую оценку уровня качества. Отзывы покупателя о качестве и рекламации направляются изготовителю. В соответствии с ними управляющий элемент также вырабатывает корректирующие меры. [14.С.5]

Производство продукта - это, в сущности, создание качества, т. е. суммы определенных свойств или «функциональной совокупности». Следовательно, процесс создания изделия и есть управляемый процесс. В процессе контроля различные параметры, определяющие качество изделия, сравниваются с эталонными показателями, зафиксированными в стандартах, нормативах и технических условиях. Информация о несоответствии уровня качества заданным стандартам (сигнал рассогласования) через цепь обратной связи поступают в подразделение, где проводится анализ, и вырабатываются меры по устранению отклонений. Например, изменение ресурсов, усовершенствование конструкции и технологии, замена станков, обучение персонала и др.[32.С.6]

Выводы :

Таким образом, в новой концепции управления качеством уточнено значение контроля в обеспечении качества. Измерение и контроль продолжают оставаться важной и необходимой операцией, но как одно из звеньев в общей системе управления качеством. При этом процессы и операции с точки зрения управления качеством имеют четко обозначенные цели, критерии контроля (стандарты), каналы обратной связи, процедуры анализа и методы воздействия. Следовательно,

реальный процесс и система управления качеством представляют собой сложную совокупность взаимосвязанных контуров управления.

2. Практические аспекты определения бюджетной стоимости проекта

2.1. Краткая характеристика предприятия (компании)

ООО «Фаворит» занимается профессиональной оценочной деятельностью - это деятельность группы квалифицированных консультантов оценщиков, направленная на определение рыночной стоимости активов и бизнеса для эффективного решения управленческих задач.

Основными нормативными документами, которыми руководствуется ООО «Фаворит»:

- 1) Основным нормативным актом, регулирующим оценку имущества и хозяйственных обязательств, является Федеральный закон от 29 июля 1998 г. № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в РФ» (далее – Закон об оценочной деятельности), а также Федеральные стандарты оценки (ФСО-1, ФСО-2, ФСО-3). Данный акт определяет правовые основы регулирования оценочной деятельности в отношении объектов оценки, принадлежащих Российской Федерации, субъектам Российской Федерации или муниципальным образованиям, физическим и юридическим лицам, для целей совершения сделок с объектами оценки, а также для других целей. [1]
- 2) Законодательство, регулирующее оценочную деятельность в РФ, представлено не только этими нормативно-правовыми актами, но также состоит из иных федеральных законов и нормативных правовых актов РФ и ее субъектов, а также из международных договоров РФ. Субъекты РФ регулируют оценочную деятельность в соответствии с федеральным законом.
- 3) Кроме законодательства, регулирующего оценочную деятельность, особое внимание у оценщиков вызывает законодательство, регулирующее право собственности и другие вещные права, отдельные виды обязательств и

имущественные отношения относительно объектов оценки. Основой такого законодательства служит Гражданский кодекс Российской Федерации, Налоговый кодекс, Земельный кодекс, Водный кодекс и другие законодательные и нормативные акты, в том числе по приватизации, банкротству, аренде, залогу, ипотеке, доверительному управлению и пр.

В рамках оценочной деятельности компания «Фаворит» предоставляет услуги по независимой оценке имущества, имущественных прав, бизнеса и интеллектуальной собственности по направлениям:

- Оценка недвижимости
- Оценка машин и оборудования
- Оценка автомобилей, спецтехники и других транспортных средств
- Оценка движимых вещей, продукции, товаров в обороте
- Оценка имущественных прав (дебиторской задолженности, векселей, прав требования)
- Оценка активов с целью отражения результатов в бухгалтерском учете согласно МСФО (IFRS)
- Оценка предприятия (бизнеса)
- Оценка объектов интеллектуальной собственности:
- Стажировка и подготовка оценщиков

Строительный консалтинг - это консультации квалифицированных специалистов, призванных найти наиболее эффективное решение поставленной задачи, выработать стратегию развития или реализации проекта на любом этапе строительства:

- Услуги электроизмерительной лаборатории
- Составление и анализ сметной документации
- Сопровождение проектов и технический надзор на всех этапах строительства
- Строительные судебные экспертизы

Все специалисты из оценки земельных участков и недвижимого имущества имеют квалификационные свидетельства и сертификаты.

Специалисты ООО «Фаворит» имеют высшее или среднее специализированное образование со стажем в отрасли проектирования 15-25 лет. ООО «Фаворит» сотрудничает с такими ведущими учебными заведениями.

Рассмотрим организационную структуру управления ООО «Фаворит» на рис. 6.

Директор

Главный инженер

Зам. директора

Зам. директора по экономике

Отдел кадров

Отдел снабжения

ПТО

Главный бухгалтер

Бухгалтерия

Оценщики

Инженеры

Отдел землеустройства и инженерной геодезии

Геологи

Группа комплексного проектирования

Рисунок 6 - Организационная структура управления ООО «Фаворит»

Организационная структура предприятия ООО «Фаворит» создана по типу функциональной организационной структуры, она построена по принципу распределения функций внутри организации и создания сквозных подструктур из управления функциями. Если классифицировать структуру этого предприятия, то она является дивизионной (департаментной), которая построена по продуктивному принципу.

В организационной структуре ООО «Фаворит» возможно выделить семь основных функциональных подразделения, которые отличаются не только за своими функциями, а также и за продуктами (услугами), какие они воссоздают:

1. МОП (обслуживающий персонал)

2. Отдел землеустройства и инженерной геодезии, под руководством начальника отдела;
3. Группа инженерной геологии, под руководством главного геолога;
4. Группа оценки, под руководством руководителя группы - оценщика недвижимого имущества;
5. Группа комплексного проектирования, под руководством руководителя группы - главного инженера проектов;
7. Финансовый отдел, под руководством главного бухгалтера.

Таким образом, в ООО «Фаворит» используется демократический стиль руководства, то есть руководитель прислушивается к мнению подчиненных при принятии любых решений. Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать вывод, что ООО «Фаворит» по основным своим показателям деятельности и количества работников является хозяйствующим субъектом малого типа.

ООО «Фаворит» возглавляет Директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед учредителями (собственниками предприятия) и трудовым коллективом. Он представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия.

Рассчитанные показатели обороту, текучести и стабильности персонала рассчитаны в таблице 1:

Таблица 1 - Движение рабочей силы в ООО «Фаворит» за 2014-2016 гг.

Показатель	Значение показателя в году		
	2014	2015	2016

- Принято на работу	5	3	2
- Освобождены рабочие	2	3	1
- Количество работников, которые освободились по собственному желанию	2	3	1
- Коэффициент обороту по приему	0,12	0,07	0, 04
- Коэффициент обороту из выбытия	0,05	0,07	0,02
- Коэффициент текучести кадров	0,05	0,07	0,02
- Коэффициент постоянства кадров	0,76	0,83	0,86
- Среднеучетная численность персонала, лиц	40	42	45

Анализ таблицы 2 показал, что на предприятии низкий показатель коэффициента текучести кадров. Самый низкий в 2016 году - 0,02. В 2016 году мы видим снижение коэффициента по приему кадров. Далее рассмотрим качественный состав работников по следующим показателям: возраст, пол, образование, стаж работы возможно по профессиональной структуре и уровню квалификации персонала структурных подразделений ООО «Фаворит» (табл.2).

Таблица 2 - Анализ персонала ООО «Фаворит» по возрасту в период из 2014-2016 гг.

	2014 год	2015 год	2016 год
Показатель			
Количество Уд вес, %	Количество Уд вес, %	Количество Удвес, %	

16-24	0	0%	1	2%	1	2%
25-31	3	8%	4	10%	3	7%
32-39	8	20%	9	21%	9	20%
40-49	10	25%	10	24%	12	27%
50-54	14	35%	13	31%	14	31%
55 и старше	5	13%	5	12%	6	13%
Итого:	40	100%	42	100%	45	100%

Таким образом, данные таблицы 2 показывает, что основную часть в группе работников по возрасту занимают люди в возрасте 40-54 лет, потом в возрасте 32-39 лет и старше 55 лет, что свидетельствует о достаточной обеспеченности наиболее качественным персоналом (то есть, уже есть навыки, опыт, квалификация и тому подобное).

Таблица 3 - Качественный состав персонала ООО «Фаворит» по образованию в период из 2014-2016 гг.

Показатель	2014 год		2015 год		2016 год	
	Количество	Удельный вес, %	Количество	Удельный вес, %	Количество	Удельный вес, %
Базовое	0	0%	0	0%	0	0%
Среднее	1	3%	2	5%	2	4%

Среднее специальное	6	15%	7	17%	8	18%
Высшее	33	83%	33	79%	35	78%
Итого:	40	100%	42	100%	45	100%

Таким образом, значительная часть всех работников (около 80%) имеет высшее образование и наблюдается тенденция к увеличению части работников, которые имеют средне-специальное образование. Можно сделать вывод, что наибольшую часть в общем числе представляют работники с более высоким и средне-специальным образованием.

Таблица 4 - Качественный состав персонала ООО «Фаворит» по рабочему стажу (лет) в период из 2014-2016 гг.

Показатель	2014 год		2015 год		2016 год	
	Количество	Удельный вес, %	Количество	Удельный вес, %	Количество	Удельный вес, %
До 5 лет						
От 5 до 10 лет	12	30%	12	28%	14	31%
От 10 до 15 лет	5	13%	5	12%	6	13%
От 15 до 20 лет	6	15%	6	13%	8	17%
От 20 до 25 лет	9	23%	12	30%	10	22%
От 25 до 30 лет	8	19%	7	17%	7	17%
Более 30 лет						

Итого:	40	100%	42	100%	45	100%
--------	----	------	----	------	----	------

Основную часть среди рабочих из трудового стажа занимают рабочие, что работают от 15 до 20 лет. Это свидетельствует о том, что ООО «Фаворит» обеспеченно молодыми и высоко квалифицированными кадрами. Качественный состав предприятия отображает благоприятную и производительную кадровую политику помета руководства.

К работникам основной деятельности относят такие категории работников: рабочие, ученики, инженерно-технический персонал и персонал охраны. В 2016 году увеличилась численность персонала по сравнению с прошлым годом на 3 чел. в том числе увеличилось работников основной деятельности на 2 чел., рабочих увеличилось на 1 чел.

В условиях рынка особенное значение имеет анализ рентабельности персонала. Рентабельность персонала (РП) определяется как отношение прибыли (П) к среднегодовой численности промышленно-производственного персонала (Чппп) :

$$РП = П/Чппп$$

Рассматривая рентабельность персонала за формулой (3) возможно сформировать вычисление в таблицу 5 по типу работ на предприятии в стоимостном виде.

Таблица 5 - Распределение рентабельности персонала по типу работ в стоимостном виде (тыс. руб) за 2014-2016 года

		2014	2015	2016
	П	10,04	12,45	5,80
Строительство	Чппп	8	8	9
	Рп	1,26	1,56	0,64
Геология	П	11,86	11,11	4,17

Чппп	5	5	6
Rп	2,37	2,22	0,70
	П	2,74	6,22 3,80
Оценка	Чппп 2	2	2
	Rп	1,37	3,11 1,9
	П	6,39	6,67 2,35
Проектирование	Чппп 11	12	13
	Rп	0,58	0,56 0,18
	П	14,6	8,00 1,99
Продажа	Чппп 7	8	8
	Rп	2,09	1,00 0,25

Проведенные вычисления позволяют сделать вывод о том, что наибольшая прибыль, которая приходится на одного работника, была определена в группе оценки. Особенно этот показатель наилучший в 2016 году, на одного работника этого подразделения приходится 3,11 тыс. руб. чистой прибыли в год. Очень низкая рентабельность персонала в группе комплексного проектирования, она за весь анализируемый период не превосходит 0,58 тыс. руб. на одного работника. Можно дать рекомендации руководству предприятия о сокращении численности рабочих этого подразделения и расширения подразделения «Группа оценки».

Анализ ликвидности баланса заключается в определении степени покрытия обязательств предприятия его активами. В целях анализа ликвидности баланса группировку активов и пассивов целесообразно представить в форме следующей таблицы:

Таблица 6 - Группировка статей активов и пассивов ООО «Фаворит»

Актив	2014	2015	2016	Пассив	2014	2015	2016	Платежный излишек или недостаток (+; -)		
								2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A1	11316	15472	14323	П1	10425	7096	10959	-891	-8376	-3364
A2	1841	3217	2919	П2	0	0	0	-1841	-3217	-2919
A3	11136	7659	12109	П3	430	489	486	-10706	-7170	-11623
A4	6093	5386	6055	(П4	19531	24149	23961	13438	18763	17906
Баланс	30386	31734	35406	Баланс	30386	31734	35406	0	0	0

При соблюдении следующих неравенств: $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$ баланс будет считаться ликвидным. При выявленных отклонениях необходимо дать краткую оценку этим изменениям. Первое условие $A1 > П1$ для ООО «Фаворит» не выполняется. За рассматриваемый период недостаток платежных активов для покрытия наиболее срочных обязательств уменьшился и на конец 2016 года составил 3364 тыс. руб. Второе условие $A2 > П2$ для ООО «Фаворит» не соответствует полученным результатам. За рассматриваемый период величина платежного недостатка по быстрореализуемым активам увеличивалась и к концу 2016 года составила 2919 тыс.руб. Третье условие $A3 > П3$ для ООО «Фаворит» не выполняется. Предприятие не может погасить долгосрочные обязательства за счет

медленнореализуемых активов в полном объеме. За рассматриваемый период величина платежного недостатка на конец 2016 года составила 11623 тыс. руб. Четвертое условие А4<П4 для ООО «Фаворит» выполняется. Далее в работе необходимо дать обобщенную оценку ликвидности предприятия. Для этого нужно рассчитать следующие аналитические показатели:

Таблица 7 - Показатели ликвидности предприятия

Наименование показателя	Формула расчета	Источник информации
коэффициент абсолютной ликвидности (Кал)	$(\text{денежные средства} + \text{краткосрочные финансовые вложения}) / (\text{краткосрочные пассивы} - \text{доходы будущих периодов})$	(стр.1250 + стр.1240) Ф№1/(стр.1500-стр.1530) Ф№1
коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности (Кбл)	$\frac{\text{денежные средства} + \text{краткосрочные финансовые вложения} + \text{краткосрочная дебиторская задолженность}}{(\text{краткосрочные пассивы} - \text{доходы будущих периодов})}$	(стр.1250 + стр.1240 + стр.1230) Ф№1 / (стр.1500-стр.1530) Ф№1
коэффициент текущей (общей) ликвидности (Ктл)	$\frac{\text{Оборотные активы}}{(\text{краткосрочные пассивы} - \text{доходы будущих периодов})}$	стр.1200 Ф№1/ (стр.1500-стр.1530) Ф№1
чистые оборотные активы (Чоа)	Общая сумма ликвидных оборотных средств - Краткосрочные обязательства	стр.1200 Ф№1 - (стр.1500-стр.1530) Ф№1

Для оценки динамики ликвидности за три анализируемых периода необходимо рассчитывать показатели на начало и конец каждого периода и сопоставлять полученные данные с рекомендуемыми значениями. В случае существенных отклонениях, необходимо указать причины этих отклонений. Динамику

показателей можно представить в следующей таблице 8.

Таблица 8 - Динамика показателей ликвидности ООО «Фаворит» за 2014 – 2016 г.г.

показатели	Рекомендуемое значение	2014 год		2015 год		2016 год				
		начало	конец откл.	начало	конец откл.	начало	конец откл.			
Кал	0,2-0,3	1,753	1,085	0,667	1,085	2,180	1,095	2,180	1,307	0,873
Кбл	0,7-0,8	2,011	1,262	0,749	1,262	2,634	1,372	2,634	1,573	1,060
Ктк	1,0-2,0	3,460	2,330	1,130	2,330	3,713	1,383	3,713	2,678	1,035
Чоа		14090	13868	-222	13868	19252	5384	19252	18392	-860

Данные таблицы 8 свидетельствуют об улучшении показателей ликвидности в 2015 году и ухудшении в 2016 году.

Так, коэффициент абсолютной ликвидности в 2015 году уменьшился с 2,18 до 1,3 на 0,873 пункта, но находится в пределах нормы.

Коэффициент текущей (общей) ликвидности в 2016 году уменьшился с 3,7 до 2,6 на 1,035 пункта, но находится в пределах нормы.

Задачей анализа финансовой устойчивости предприятия является оценка степени независимости от заемных источников финансирования. По результатам проведенного анализа необходимо сделать вывод растет или снижается уровень финансовой независимости (зависимости).

Финансовую устойчивость предприятия необходимо оценивать с позиций факторов, оказывающих влияние на стабильность его деятельности. К таким факторам можно отнести как отраслевые (специфика отрасли), рыночные (положение на рынке), так и специфика производства, степень зависимости от внешних кредиторов и инвесторов, наличие платежеспособных дебиторов и эффективность хозяйственных и финансовых операций.

Формулы расчета данных показателей приведены в таблице 9.

Таблица 9 - Показатели финансовой устойчивости ООО «Фаворит»

Наименование показателя	Рекомендуемое значение	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015
Коэффициент капитализации (Кк)	Не выше 1,5	0,556	0,314	0,478	-0,242	0,164
Коэффициент финансовой независимости (Кнезав)	Не выше 0,6 и не менее 0,4	0,643	0,761	0,677	0,118	-0,084
Коэффициент финансирования (Кфз)	Не менее 0,7	1,799	3,184	2,094	1,385	-1,090
Коэффициент финансовой устойчивости (Кфин. уст)	Не менее 0,6	0,657	0,776	0,690	0,119	-0,086

Данные таблицы 9 свидетельствуют, что коэффициент капитализации в 2016 году увеличился с 0,314 до 0,478, то есть на 0,164 пункта. Остальные коэффициенты показали в 2016 году снижение, что свидетельствует о зависимости ООО «Фаворит» от кредиторов.

Для оценки тенденции финансовой устойчивости предприятия за три анализируемых периода необходимо рассчитывать показатели на начало и конец каждого периода и сопоставлять полученные данные с рекомендуемыми значениями. В случае существенных отклонениях, необходимо указать причины этих отклонений. Сводная информация по результатам расчетов аналогична

предоставляемой информации по анализу ликвидности.

Цель анализа деловой активности заключается в оценке динамичности развития анализируемого предприятия, достижении им поставленных целей, а также скорости оборота средств.

Таблица 10 - Показатели деловой активности (оборачиваемости) ООО «Фаворит»

Коэффициент	Формула расчета	2014	2015	2016	2015- 2014	2016- 2015
Коэффициент общей оборачиваемости капитала (обороты)	Выручка от продажи / Среднегодовая стоимость активов	2,573	3,888	2,334	1,315	-1,553
Коэффициент общей оборачиваемости капитала (дни)	365 / коэффициент общей оборачиваемости капитала в оборотах	141,873	93,890	156,377	- 47,983	62,486
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (обороты)	Выручка от продажи / Среднегодовая стоимость оборотных активов	3,227	4,769	2,814	1,542	-1,955
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (дни)	365 / коэффициент оборачиваемости оборотных средств в обороты	113,108	76,541	129,729	- 36,568	53,189
Фондоотдача (обороты)	Выручка от продажи / Средняя стоимость основных средств	13,218	21,651	14,073	8,433	-7,578

Коэффициент отдачи собственного капитала (обороты)	Выручка от продажи / Средняя стоимость собственного капитала	8,812	13,783	8,680	4,971	-5,103
Коэффициент отдачи собственного капитала (дни)	365 / Коэффициент отдачи собственного капитала в оборотах	41,419	26,482	42,052	- 14,937	15,570

Актуальность анализа деятельности предприятия в данном аспекте объясняется тем, что ускорение оборачиваемости уменьшает потребность в средствах либо позволяет обеспечить дополнительный выпуск продукции. В результате высвобождаются вещественные элементы оборотных средств, меньше требуется запасов сырья, материалов, топлива, заделов незавершенного производства и пр., а следовательно, высвобождаются и денежные ресурсы, ранее вложенные в эти запасы и заделы. Расчет данных показателей приведены в таблице 10.

Деловая активность ООО «Фаворит» частично ухудшилась, не все показатели имеют отрицательное значение.

Анализ эффективности деятельности предприятия заключается, прежде всего, в оценке его рентабельности (доходности). Основным источником такого анализа является Отчет о прибылях и убытках Ф №2. Данная форма показывает, как формируется финансовый результат по основной деятельности и в целом по всему предприятию.

Формулы расчета данных показателей приведены в таблице 11.

Таблица 11 - Показатели рентабельности ООО «Фаворит»

Коэффициент	Формула расчета	2014	2015	2016	2015- 2014	2016- 2015
Рентабельность продаж, %	Прибыль от продаж / Выручка от продаж x 100 %	3,83	5,82	1,68	1,99	-4,14

Чистая рентабельность, %	Чистая прибыль / Выручка от продаж × 100 %	1,08	3,83	0,54	2,75	-3,29
Экономическая рентабельность	Чистая прибыль / Средняя стоимость активов × 100 %	2,7797	14,91	1,26	12,13	-13,64
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль / Средняя стоимость собственного капитала × 100 %	9,52	52,85	4,70	43,33	-48,15

Выводы можно сделать следующие. Анализ показал, что рентабельность ООО «Фаворит» в 2016 году снизилась по всем показателям, что свидетельствует об ухудшении финансового положения. Значение показателя рентабельности продаж состоит в том, что он отражает удельный вес прибыли в каждом рубле выручки от продажи. При анализе данного показателя нужно показать не только его динамику за три анализируемого периода, но и сравнить его со средними значениями по отрасли. В случае значительных отклонений необходимо указать, какими причинами повлияли на такие изменения. Показатель экономической рентабельности (рентабельность активов) является наиболее общим показателем, характеризующим эффективность использования имущества предприятия. Его значимость заключается и в том, что он является одним из определяющих критериев при определении размеров дивидендов на акции в акционерных обществах. Рентабельность же собственного капитала отражает эффективность вложенных средств собственниками в предприятие. Проанализировав финансово-хозяйственную деятельность ООО «Фаворит» мы можем сказать, что в 2015 году деятельность была эффективной, в 2016 году показатели предприятия снизились, что свидетельствует об ухудшении финансового

2.2. Проект инвестиций в персонал

Оценочная деятельность в Российской Федерации развивается достаточно динамично. В условиях конкуренции многие оценочные фирмы стремятся повысить качество отчетов об оценке и предложить клиентам более выгодные условия сотрудничества.

По мнению специалистов, оценочная деятельность столкнулась с серьезной проблемой, в связи с нехваткой качественных, опытных специалистов.

Прежде всего, это связано с тем, что ВУЗы, якобы «обучающие лучших специалистов страны», ежегодно выпускают сотни низкоквалифицированных оценщиков, при этом снабжая их не более чем скромным багажом знаний об оценочной деятельности и дипломом. Требуется, минимум 2-4 года практики, имея при этом неплохое строительное образование, прежде чем такой специалист сможет полноценно работать в сфере недвижимости. По результатам исследований, проведенных в 2008 году, доля оценщиков с опытом работы до 3-х лет составляет 70%. [7]

Безусловно, нельзя не сказать, что росту качества работы специалистов-оценщиков способствует объединение российских оценщиков в СРО (Само-Регулируемые Организации). При этих объединениях работают Экспертные Советы, проверяющие отчеты об оценке.

Но и здесь не все гладко. По мировым стандартам эксперт должен иметь официальный сертификат, подтверждающий получение соответствующего образования. В России таких оценщиков-экспертов, пока единицы.

В связи этим и с тем что деятельность компании – это услуги и основным видом ресурса является персонал, считаем необходимым рассчитать в проекте инвестиций в персонал.

Как было описано в первом разделе данной работы основными инвестициями в персонал предприятия можно считать вложение в персонал за тремя направлениями:

1. Капиталовложение в развитие персонала и его учебу;
2. Капиталовложение в социально-культурные мероприятия, то есть с одной стороны в формирование корпоративной культуры предприятия, в формирование единственной команды и сплоченности персонала компании, а из другого - повышение социальных выплат и льгот, формирования компенсационного пакета для сотрудников компании
3. Капиталовложение в улучшение условий труда на предприятии, совершенствование его организации.

Расходы на персонал (стоимость труда) на предприятии ООО «Фаворит» включают: оплату производственной работы; выплаты, которые касаются неотработанного оплачиваемого времени; премии и денежные вознаграждения; стоимость еды и другие выплаты в натуральной форме, стоимость предоставления жилья работникам; расходы на социальное обеспечение; стоимость профессиональной учебы; стоимость культурно-бытовых условий; смешанные статьи, такие, как транспорт для работающих, рабочий одежда, возобновление здоровья, налоги на заработную плату.

Рассмотрим инвестиций в персонал на предприятии ООО «Фаворит» (рис.6).

ИНВЕСТИЦИИ В ПЕРСОНАЛ

ИНВЕСТИЦИИ В ЗДОРОВЬЕ

ПЕРСОНАЛА

- психосоматическое состояние
- физиологичное состояние
- страхование здоровья
- медицинское обслуживание

ИНВЕСТИЦИИ В ОБРАЗОВАНИЕ

ПЕРСОНАЛА

- поддержка высокого профессионально-квалификационного уровня работников
- производственная адаптация
- планирование трудовой карьеры
- формирование резерва руководителей предприятия

ИНВЕСТИЦИИ В ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ

- модель поведения
- ценности
- установки

Рисунок 6 - Инвестиций в персонал ООО «Фаворит»

На ООО «Фаворит» в этих трех направлениях существует система нематериального и материального стимулирования персонала.

Система нематериального стимулирования персонала, ее создания и администрирования - важная работа для руководителей подразделений. Было бы эффективнее если бы этой работой занимался специально выделенный специалист, например менеджер из персонала, которого на сегодняшний день нет в ООО «Фаворит». Руководство ООО «Фаворит» осознает, что без мотивированных сотрудников достичь финансовых успехов невозможно. Безусловно, достойная зарплата очень влияет на позитивный имидж работодателя.

За период с 2013 по 2016 годы возможно проанализировать инвестирование в развитие персонала, рассматривая таблицу 12.

Данные таблицы 12 свидетельствуют, что инвестирование в развитие персонала на ООО «Фаворит» не носят планомерный характер, не выработанная стратегия учебы, нет утвержденного бюджета на развитие персонала. Основной акцент в направленности средств на учебу сделан в подразделение «Оценки», как самый рентабельный на предприятии на сегодняшний день, в силу ограничения финансовых ресурсов средства на учебу тратятся на развитие ключевых руководителей и специалистов.

Таблица 12 - Расходы на учебу персонала по персональному признаку

Рабочие, которые прошли учебу	Должность	2013		2015		2016	
		Название направления учебы	Стоимость учебы (руб.)	Название направления учебы	Стоимость учебы (руб.)	Название направления учебы	Стоимость учебы (руб.)
Татарченко В.И.	директор	курсы оценщиков земли	18000	подтверждение для оценщиков земли	12000	подтверждение для оценщиков земли	
		подтверждение для оценщиков земли	12000	курсы оценщиков объектов материальной формы	20000	курсы повышения квалификации для руководителей	

Соколов О. А.	Главный специалист	подтверждение для оценщиков земли	12000	
Давыдов С. П.	Главный специалист	подтверждение для оценщиков земли	12000	
Бойко Н.Б.	оценщик	курсы оценщиков земли	30000	подтверждение для оценщиков земли
Петренко И.Л.	оценщик	подтверждение для оценщиков земли	12000	подтверждение для оценщиков земли
Климов М. Д.	оценщик	курсы оценщиков земли	30000	подтверждение для оценщиков земли
Жуковский М. Ф.	оценщик			Оценка земельных участков
Слобода С.М.	Инженер-строитель	повышение квалификации из сейсмологии	25000	

В ООО «Фаворит» уже существуют достаточно интересные формы развития персонала, руководители и ведущие инженеры предприятия постоянно проходят курсы повышения квалификации за разными направлениями деятельности предприятия, например: курсы оценщиков земли, курсы повышения квалификации «Оценка земельных участков», курсы повышения квалификации из сейсмологии,

курсы оценщиков объектов материальной формы, курсы повышения квалификации для руководителей и директоров, Европейской академии бизнеса, Берлин, Прага.

Если провести анализ прохождения курсов повышения квалификации работниками предприятия, рассматривая расходы на них по персональному признаку, можно сделать вывод о тенденциозной направленности учебы. Учеба персонала, а именно инвестирование в развитие человека осуществляется только между руководителями предприятия (таблица 8), и не охватывает другие структуры кадров предприятия. Также можно констатировать отсутствие системности и целенаправленности в мероприятиях по развитию персонала в ООО «Фаворит».

2.3. Оценка бюджета проекта и управление стоимостью

Инвестиции в человеческий капитал обычно рассматриваются как любое действие, направленное на повышение квалификации и способностей, а значит производительности труда. Инвестиции в человеческий капитал имеют три формы:

Первая форма - это расходы на образование.

Вторая форма - расходы на здравоохранение, обеспечивающее работоспособность и производительность труда. Методы оценки результативности труда - совокупность способов и приемов, применяемых для определения степени достижения результатов труда отдельными работниками в процессе их трудовой деятельности. Способ оценки должен быть как можно более объективным, хотя полностью устранить субъективность измерения конкретных значений показателей не может ни один из них.

Третья форма - расходы на мобильность, перемещение рабочей силы из мест с низкой производительностью в места с высокой производительностью. Это набор рабочих в других районах страны, других странах. Мобильность - социальная категория, обозначающая переходы людей из одних общественных групп, слоев (профессиональных, религиозных, классовых) в другие. Перемещение внутри одного и того же слоя, без изменения социальной позиции, называют горизонтальной мобильностью. Социальные перемещения могут носить и территориальный характер.

Анализируя деятельность ООО «Фаворит», его кадровый состав и показатели эффективности труда возможно внести некоторые предложения относительно повышения эффективности инвестирования в персонал. Очевидно, что предлагаемые мероприятия должны быть направлены на достижение целей и заданий бизнесу, а именно: рост прибыли; улучшение обслуживания клиентов; более гибкий стиль управления; использование информационных технологий.

Учитывая эти факторы, предлагаются следующие мероприятия:

- 1) Усовершенствование формирования корпоративной культуры ООО «Фаворит»
- 2) Мероприятия по улучшению организации оплаты труда и условий работы
- 3) Усовершенствование профессиональной учебы работников

Главная ценность любой компании, как мы уже показали выше - персонал. Эффективность деятельности компании зависит от взаимопонимания между сотрудниками, их умение совместно решать поставленные задания, ощущения причастности к миссии компании.

- 1) Усовершенствование формирования корпоративной культуры ООО «Фаворит».

Предлагаем для создания здоровой и крепкой корпоративной культуры с формированием корпоративного духа использование тренингов. Тренинги из создания команды (team building) в наше время являются лидерами и по популярности и по престижу среди видов активного отдыха на природе.

Хорошо отработанным методом, который можно предложить для формирования командного духа в ООО «Фаворит», использование туров. Особенный вид корпоративного приключенческого туризма - сюжетные путешествия. Организация подобных мероприятий, особенно для ООО «Фаворит», невозможная без участия ведущих специалистов и руководителей предприятия. Причастность к корпоративным ценностям рождается в общении, а растет в общих делах, там, где общий отдых является традицией, более успешные и перспективные, а также имеют позитивный имидж в глазах как партнеров, так и конкурентов.

- 2) Мероприятия по улучшению организации оплаты труда и условий работы.

Анализируя экономическую и организационную деятельность ООО «Фаворит» можно сделать выводы о недостатках в разработке системы организации труда на предприятии и об отсутствии участия персонала в распределении прибыли,

которая реально, как мы показали во втором разделе образуется на ООО «Фаворит». А для современной экономики в большей мере наиболее эффективные системы оплаты труда, которые базируются на участии в прибылях и распределении доходов всех рабочих предприятия.

Учитывая все обнаруженные недостатки в организации оплаты труда, мы рекомендуем ООО «Фаворит» возобновить основные функции заработной платы: воспроизводительных; стимулирующих; регулирующую.

Для защиты интересов работников ООО «Фаворит» необходимо перейти на начисление премий пропорционально сделанному вкладу работника в прибыль предприятия с учетом личных и трудовых характеристик исполнителя работ.

Необходимо определить требования к организации труда:

все работы должны производиться в срок или досрочно;

все работы необходимо произвести с наименьшими расходами;

использование совершенных технологий.

Мотивация труда ООО «Фаворит» должна строиться на основе факторов, которые непосредственно зависят от работников.

Таким образом, основными мероприятиями относительно улучшения условий труда являются снижения физической и нервно-психической напряженности на ООО «Фаворит»: усовершенствование организации рабочих мест; организация приемов и методов труда; оптимизация темпа работы; оптимизация режима труда и отдыха; предупреждение и снижение монотонности труда путем повышения содержательности труда; ритмичность труда (работа за графиком со сниженной на 10-15% нагрузкой в первые и последние часы рабочей времени); компьютеризация вычислительных и аналитических работ, использования современного программного обеспечения.

3) Мероприятия, направленные на повышение эффективности процесса учебы, продиктованные необходимостью повышать квалификационный потенциал сотрудников организации.

На данный момент в силу ограничения финансовых ресурсов в ООО «Фаворит» основной акцент на развитие персонала сделан на следующие категории работников:

развитие управленческих команд (директор и его ближайшие заместители),

развитие ключевых руководителей и специалистов. Список ключевых руководителей и специалистов определяется на основании мнения директоров компаний.

Этого не может быть объективной оценкой при обнаруженные потребности в учебе, следовательно не служит повышению эффективности всего предприятия. Если рассматривать динамику процесса учебы сотрудников можно сделать выводы об отсутствии какой-либо стратегии в развитии персонала и сформированного бюджета на учебу. Планирование программ подготовки - составная часть общего планирования кадров рядом с расчетом потребности в персонале, складыванием планов набора, планированием карьеры.

Таким образом, предлагаем следующие инвестиции в развитие персонала организации: расходы на образование, которые включают общую и специальную, формальную и неформальную подготовку на рабочем месте; расходы на здравоохранение, которые состоят из расходов на профилактику заболеваний, медицинское обслуживание, диетическое питание, улучшение жилищных условий; расходы на культуру человека, который задает стереотипные модели поведения и ценности индивида, который определяет характер его реализации в процессе трудовой деятельности (допустимое и недопустимое поведение в бизнесе, например, что отображает отличия, заложенные в рамках разных культур).

Термин «мобильность» - это явление перемещения индивида внутри социального пространства. Уровень социальной мобильности часто рассматривается как показатель степени «открытости» или «закрытости» общества. Профессиональная стратификация - это разделение профессиональных групп на слои по какому-либо признаку. Часто используется вертикальная профессиональная стратификация:

высший класс профессионалов, администраторов;

технические специалисты среднего уровня;

коммерческий класс;

техники и рабочие, осуществляющие руководящие функции;

квалифицированные рабочие;

неквалифицированные рабочие.

Сведем предложенные предложения в таблицу, которая даст возможность оценить ожидаемые расходы и результаты от усовершенствования кадровой политики предприятия (таблица 13).

Таблица 13 - Влияние мероприятий инвестирования в человеческий капитал на деятельность предприятия

Мероприятие	Расходы	Результат
1. Введение в должность штатного специалиста по тренингам (тренера)	- На заработную плату 1 дополнительно нанятому работнику; - на организацию рабочего места новому работнику	Позволит увеличить количество выполняемых функций и перераспределить существующие для уменьшения нагрузки на одного специалиста и повышения эффективности их выполнения.
2. Введения электронного тестирования для отбора и подбора кадров	- на разработку программного обеспечения; - на тестирование разработанной программы.	Более эффективной оценки уровня профессиональных знаний, способностей и мотивов будущего работника

3. Повышение квалификации работников.	<ul style="list-style-type: none"> - производственно-технические курсы, стажировки; - курсы целевого назначения и смежных профессий; - курсы по изучению передовых приемов и методов труда; - курсы из повышения качества. 	<p>Повышение квалификации даст возможность работникам завладеть передовыми знаниями и получить ценный опыт. Это в свою очередь повысит показатели деятельности предприятия.</p>
4. Введение компьютерного тестирования и метода деловых игр для оценки персонала.	<ul style="list-style-type: none"> - разработку компьютерных тестов; - расходы времени на прохождение оценки. 	<p>Компьютерное тестирование повысит эффективность выявления соответствия работника занимаемой должности и высвободит работников отдела кадров и руководителей, которые проводили такое тестирование раньше в письменной или устной форме. Метод деловых игр при участии психолога позволит провести анализ знаний и навыков, ранжировки участников за их ролями и оценить способность работы в малой группе.</p>

Профессионально-квалификационная мобильность кадров - процесс перемещения работников между профессиональными и квалификационными группами в результате приобретения производственного опыта, практических знаний и навыков.

Согласно «Программе развития талантов», разработанной фирмой «Дженерал электрик», кадровая служба фирмы отбирает группу молодых перспективных специалистов и направляет их в центр оценки, где они в течении недели участвуют

в разного рода оценочных процедурах (интервьюируются, участвуют в деловых играх, групповых дискуссиях). Полученные в течении этого времени данные о деловых и личных качествах молодых специалистов, а также данные взаимной оценки участников программы обобщаются и выдаются в форме рекомендаций тут же всем участникам. В то же время подготавливается завершающий отчет по каждому специалисту.

После возвращения на место работы молодой специалист, имея на руках полный обзор своей деятельности и предложения по ее совершенствованию, с помощью своего непосредственного руководителя прямо на рабочем месте пытается устранить имеющиеся у него недостатки, а также развить присущий ему потенциал. Иначе говоря, работник и его руководитель сами определяют методы и намечают план действий по совершенствованию достоинств работника.

Методы, используемые по «Программе развития талантов» для определения путей совершенствования работы молодого специалиста, включают изучение различных производственных аспектов работы и человеческих (социальных) аспектов деятельности.

Рассмотрим некоторые из них: характеристика отрасли и деятельности организации. Знание основных черт, показателей и отличительных особенностей отрасли, к которой относится организация, а также характер деятельности самой организации позволяют понять социально-экономическую обстановку, в которой функционирует работник, и, значит требования, предъявляемые к нему; изучение должностных обязанностей. Тщательный анализ должностных обязанностей позволяет определить возможности данного работника и их относительную значимость. Такой анализ должен осуществляться специалистами, хорошо знающими требования к любому работнику, выполняющему данную функцию в разного рода организациях.

Подготавливается подробный перечень знаний и способностей, необходимых для выполнения данных служебных обязанностей, при этом достаточно ограничиваться простым перечнем основных управленческих функций работника. Анализ должен выявить именно специфику требований. Например, не ограничиваясь упоминанием о том, что, выполняя данные функции, работник обязан владеть навыками межличностных отношений, важно указать, какие именно новые в области управления межличностные отношения здесь необходимы. Специальные наблюдатели регистрируют на бланках поведение работника (расход времени на выполнение тех или иных заданий, организацию работы). Результаты наблюдений

фиксируются в форме отчета о том, какие действия работника оказались наиболее эффективными для выполнения заданий. Здесь важно, чтобы внимание наблюдателя сосредоточивалось на конкретных хозяйственных ситуациях, когда он не ограничивается констатацией слабых сторон в деятельности работника, а стремится выяснить, что может помочь ему в преодолении тех или иных трудностей.

Выводы:

Можно сделать вывод, что соблюдение принципов экономической эффективности расходов требует повышение производительности труда благодаря мероприятиям по развитию персонала. Решение этой задачи может способствовать воспитанию у персонала чувства ответственности за рациональное использование средств по развитию персонала. Капиталовложения в развитие персонала способствуют созданию благоприятного климата в организации, обеспечивает преемственность в управлении, мобильность, и оказывает прямое влияние на ее финансовые результаты.

Заключение

Проведенное теоретическое исследование и анализ ООО «Фаворит», а также качественной и профессионально-квалификационной характеристики его персонала и направлений улучшения его использования позволяют сделать следующие выводы:

1. В работе рассмотренная эффективность инвестирования в нематериальные ценности на микроуровне, то есть инвестирование в персонал компании.

2. Инвестиции в развитие персонала организации разделяются на три группы:

- расходы на образование, которые включают общую и специальную, формальную и неформальную подготовку на рабочем месте;
- расходы на здравоохранение, которые состоят из расходов на профилактику заболеваний, медицинское обслуживание, диетическое питание, улучшение жилищных условий;
- расходы на культуру человека, который задает стереотипные модели поведения и ценности индивида, который определяет характер его

реализации в процессе трудовой деятельности (допустимое и недопустимое поведение в бизнесе, например, что отображает отличия, заложенные в рамках разных культур).

Во втором разделе дана общая характеристика ООО «Фаворит», проведен анализ численного и качественного состава персонала и организации труда работников.

Выявлены проблемы в инвестировании персонала ООО «Фаворит» и в организации труда, предложенные мероприятия относительно их устранения. Кроме того, в этом же разделе просчитана экономическая эффективность от предложенных мероприятий.

В выводе приведены наиболее важные теоретические обобщения и выводы, полученные в результате исследования.

Проведенный анализ основных показателей деятельности предприятия, а также структуры кадров предприятия, движение, текучесть и рентабельность персонала, его качественный состав дал основания предложить, следуя мероприятия: относительно усовершенствования формирования корпоративной культуры предприятия, относительно совершенствования условий труда и организации ее оплаты, в области развития персонала, учебе.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. М.: Маркетинг, 2016. – 39 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2000. N 32. Ст. 3340.
3. Федеральный закон "Об оценочной деятельности в Российской Федерации" от 28.07.1998г №135 – ФЗ (ред. от 03.12.2011, изм. от 01.01.2013).
4. Федеральный закон от 23.08.1996 N 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».
5. Аньшин В.М. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: Учебное пособие / Под ред. В.М. Аньшина. – М.: Дело, 2009. – 462 с.
6. Аньшина А.А. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. – М.: Дело, 2007. – 528 с.
7. Афонин И.В. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. И.В. Афонова. - М.: Гардарики, 2010. - 224 с.

8. Бушуев С.Д. Динамическое лидерство в управлении проектами // Ассоциация управления проектами. - М.: Дело, 2012. - 312 с.
9. Григорьев Д.В. Инновационный менеджмент: ресурсы и эффективность: Учебник для вузов / Под ред. Д.В.Григорьева. - М.: ЮНИТИ, 2010. - 380 с.
10. Гринев В.Ф. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. / В. Ф. Гринев. - М. : ЮНИТИ, 2011. - 152 с.
11. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия: Учебное пособие / С.В.Валдайцев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 720 с.
12. Есипов В.Е. Оценка бизнеса: Учебник // В.Е. Есипов, Г.А. Маховикова, В.В. Терехова. - СПб.: Питер, 2011. - 415 с.
13. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент: Учебное пособие для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: ЮНИТИ, 2010. - 327 с.
14. Краснокутская Н. В. Инновационный менеджмент: навч. пособие / Н. В. Краснокутская. - М.: ЮНИТИ, 2011. - 504 с.
15. Кононенко И.В. Управление развитием предприятия: Методическое пособие. - Харьков: ЦРМБ «Харьковские технологии», 2012. - 89 с.
16. Кругликов А.Г. Системный анализ научно-технических нововведений: Учебное пособие для вузов / Под ред. А.Г. Кругликова. - М.: Наука, 2011. - 516 с.
17. Ланин А.Б. Управление научно-техническим прогрессом на предприятии: Учебное пособие для вузов / Под ред. А.Б. Ланина. - М: ИНФРА-М, 2009. - 182 с.
18. Молчановой, О.П. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. О.П. Молчановой. - М.: Вита-Пресс, 2010. - 272 с.
19. Рудзицкий Б.М. Управление НТП: эффективность, структура, информация: Учебное пособие для вузов / Под ред. Б.М. Рудзицкого. - М.: Наука, 2012. - 206 с.
20. Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака. Компания - создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2012. - 384 с.
21. Сячева Г.И. Оценка стоимости предприятия // Е.Б. Колбачев, В.А. Сычев, Г.И. Сячева. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. - 283 с.
22. Тарасюк Г.М. Управление проектами. - М.: Наука, 2012. - 344 с.
23. Томас Л.Уэст. Пособие по оценке бизнеса // Л.Уэст Томас, Д.Джонс Джеффри - М.: Квинто-консалтинг, 2011. - 190 с.
24. Тихонова А.Н. Менеджмент инновационной организации: Учебное пособие / Под ред. Тихонова А.Н. - М.: «Европейский центр по качеству», 2011. - 408 с.
25. Уткин Э.А. Инновационный менеджмент: Учебное пособие для вузов / Под ред. Э.А. Уткина. - М.: АКАЛИС, 2012. - 254 с.

26. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент/ Р.А. Фатхутдинов. Учебник, 4-ое изд. - СПб. : Питер, 2010. - 400 с.
27. Фототов А.Т. Россия от мобилизационного общества к инновационному: Учебное пособие для вузов / Под ред. А.Т. Фототова. - М: ИНФРА-М, 2010 – 348 с.
28. Шевчук Д.А. Оценка недвижимости и управление собственностью // Д.А. Шевчук – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. - 155 с.
29. Шумпетер И. Теория экономического развития: Учебное пособие для вузов / Под ред. И. Шумпетера. - М.: Прогресс, 2007. - 268 с.
30. Щербаков В. А. Оценка стоимости предприятия // В.А Щербаков, Н.А. Щербакова – М.: Омега-Л, 2012. - 286 с.
31. Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях. М.: Экономика, 2012. - 164 с. Яковец Ю.В. Инновации: теория, механизм, государственное регулирование. Учебное пособие / Под ред.. - М.: Изд-во РАГС, 2009. - 364 с.
32. Аронов И.З., Мирющенко Е.Е., Мирющенко Е.Е. Управление проектами и всеобщее управление качеством // Стандарты и качество. - 2013.- № 9. - С. 43 - 48.
33. Бражко О. В. Режимы управления инновационно-инвестиционной деятельностью промышленной корпорации / О. В. Бражко // Научно-производственный журнал / Устойчивое развитие экономики, 2013. - №1
34. Вайсман В.А. Методология управления качеством продукции машиностроительных предприятий // Вост.-Европейский журнал передовых технологий. - 2013. - № 4/1(16).
35. Волощук К.Б. Управление инновационно-инвестиционной деятельностью / К.Б.Волощук, В.Р. Волощук // Вестник Хмельницкого национального университета, 2011. - № 2, Т.2
36. Горленко О.А. Менеджмент качества: анализ основных определений // Методы менеджмента качества. - 2013. - № 12
37. Загорная Т.О. Роль инновационно-инвестиционной стратегии в системе формирования конкурентных преимуществ предприятия / Т.О.Загорная // Экономическое пространство, 2013. - № 23/2.
38. Заднепряная Т.С. Управление инновационно-инвестиционной деятельностью предприятия / Т.С. Заднепряная // Экономический вестник Донбасса, 2013. - №1 (23).
39. Кривовъязук І.В. Теоретические принципы управления инновационно-инвестиционной деятельностью предприятия // Экономический форум, 2014. - №4. - С.14-21.

40. Цадо Г.В. Сущность и значение инвестиционно-инновационных процессов в системе регионального развития / Г.В.Цадо // Инновационная экономика. - 2013. - № 2.