

**Образовательное Частное Учреждение**

**Центр дополнительного образования**

«Сити Бизнес Скул»

Выпускной квалификационный дипломный проект по программе профессиональной переподготовки

Мастер делового администрирования. Интенсив.

Тема:

Проект создания коммунального кладбища на базе городского кладбища

Руководитель:

Богачева Ольга

« » \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2021 г.

Выполнил:

слушатель

Хамардюк Тарас

«15» января 2021 г.

Москва, 2021 г.

**Содержание**

Введение …………………………………………………………………..……...............2

Глава 1. Анализ внутренней среды объекта……………..………...................................7

1.1 Информация об объекте исследования……………………………….................7

1.2 Анализ внутренней среды ...............…..………………………………................8

1.3 Анализ действующей бизнес-модели……………………………………...........9

1.4 Оценка эффективности деятельности объекта ...………………………...........10

Глава 2. Анализ внешней среды объекта..……………………………….......................12

2.1 Анализ действующих реалий внешнего окружения объекта....………............12

2.2 Исследование потребителей и конкурентов……………………………….......14

2.3 SWOT-анализ ……………………………………………………………….......16

2.4 Стратегический анализ……………………………………………………........17

2.5 Маркетинговая стратегия.....................................................................................21

Глава 3. Рекомендации по созданию коммунального предприятия…………….........22

3.1 Стратегия развития предприятия........................................................................22

3.2 Описание проекта, его целей и миссии.........................................………..........23

3.3 Стратегический анализ. Дерево целей и дерево проблем……………….........23

3.4 Проектирование целевого состояния проекта.....………………………….......24

3.5 Бизнес-модель Canvas и SWOT-производная будущего состояния проекта....26

3.6 План инновационного развития проекта............................................................29

3.7 Организационно-хозяйственная составляющая проекта…………………......30

3.8 Инвестиционный анализ. Расчёт инвестиционного предложения...................32

Глава 4. План проектных действий по созданию предприятия…………………........35

4.1 Планирование управления заинтересованными сторонами проекта...............35

4.2 Планирование управления содержанием проекта.............................................37

4.3 Планирование управления человеческими ресурсами проекта........................39

4.4 Планирование управления закупками и поставками в проекте.......................40

4.5 Планирование управления коммуникацией проекта........................................40

4.6 Планирование управления рисками проекта......................................................42

Заключение ……………………………………………………………………..............43

Список использованной литературы …………………………………….....................47

Приложения ………………………………………………………………..............................50

**Введение**

Настоящее наполнено новыми возможностями повсеместно. Знания стали доступны как никогда ранее. Процессы обмена информацией достигли запредельных скоростей. Общество стало более открытым, требовательным и сознательным к улучшениям своего благоденствия – благо, успешные истории доступны отовсюду, как и методы их достижения. Результативные успешные реализации стали более достижимы посредством развитого инструментария и наличия целых комплексов решений благодаря свершениям последних лет в аналитике, проектном менеджменте, экономике, кибернетике и информационных технологиях.

Улучшения касаются всех без исключения сфер жизни и на индивидуальном, и на коллективном уровнях, их разработка и реализация перестали быть чем-то экстрасложным и непонятным. В пределах одного документа можно разработать и обосновать прорывное решение и для этого более на нужно созывать массивные академические собрания или сетовать на ограниченность доступа к соответствующим ресурсам. Но, при все при этом, неведенье и недалекость остаются основными врагами прогрессивных внедрений и изменений на благо общества, особенно на его периферии, в глубинке, куда не особо спешат ноги опытных специалистов и инвесторов, кроме богатых месторождений каких-нибудь дорогостоящих или редких ресурсов. Речь идет о состоянии дел на местном уровне, где люди хоть и обладают доступом ко всем благам цивилизации, но в силу каких-то определенных ограничений не в состоянии улучшить свою жизнь или обслуживающую ее инфраструктуру до цивилизованных современных стандартов, изобилующих простотой решений, оптимизацией бизнес-процессов и минимизацией ненужных усилий и разнообразных потерь, не говоря уже о создании банальных удобств в духе времени и достижений прогресса.

В контексте описанной выше ситуации на местном уровне и лежит цель этой работы о проекте создания небольшого инфраструктурного объекта коммунального хозяйства провинциального городка, а именного – городского кладбища на примере реально существующего объекта, но с отсутствующей формой административно-хозяйственного управления, не приносящего прибыли и находящегося в организационном упадке. Как таковой, организации формально нет и именно обоснованию создания проекта отдельной организации коммунального хозяйства, предоставляющей услуги населению на постоянной основе, прибыльной и самодостаточной, и будет посвящена эта работа.

Городское коммунальное хозяйство (здесь и далее ­ ГКХ) – это система, состоящая из множества подсистем, действующих с разной эффективностью и вносящих посильный вклад или урон в общий результат деятельности муниципальных служб, обслуживающих население и его жизненные потребности. Зачастую организации, входящие в комплекс ГКХ, прилагают колоссальные усилия и вносят громаднейшую лепту в полноценное комфортное существование общества, упрощая нашу жизнь там и здесь своими “невидимыми” для обывателя действиями и услугами. Не пользуются эти организации ни славой, ни популярностью, не занимают наивысшие места в рейтингах финансово привлекательных работодателей, обладают довольно высокой текучестью кадров и, зачастую, находятся на дотациях муниципального бюджета, ибо сами себя обеспечить до конца в материальном плане не в состоянии.

Комплекс проблем подобных организаций обширен и носит систематичный характер. Решаться на комплексные изменения руководители или лица, принимающие решения, не спешат, ибо понимают: пока все работает и обеспечивает основные вмененные задачи результатом, в принципе, изменения и не нужны – лишь бы не навредить, главное – поддерживать функциональную готовность и продолжать работать в привычных условиях. Иногда на героизме, иногда на сверх усилии, иногда на морально-волевых качествах, но практически всегда реактивно и в роли “пожарной команды”, то есть без использования современных инструментов аналитического или прогностического характера а-ля управление рисков, системы планирования или автоматического выставления счетов (биллинговые решения) для работы с абонентской базой. И, как-то странно, если честно, понимать, что коммунальные службы, скажем, крупного мегаполиса или областного центра не в состоянии передать свой передовой опыт на уровень ниже, или тот же местный уровень “не хочет” учиться у предприятий уровнем выше. А ведь это столетие уже подарило миру несколько технологически прорывных решений, способных улучшать жизнь общества и в маленьком селе, и огромном городе. Ведь налоги платятся повсеместно, но решения и передовые услуги в ГКХ в небольших населенных пунктах существенно оставляют желать лучшего и уходят не на кардинальное улучшение инфраструктуры, а, скорее, на ее облуживание и поддержание в рабочем состоянии.

Теоретическая составляющая данной работы сводится к выводу простой формулы об предоставлении услуги там, где всегда есть ее пользователь, но, по факту на момент написания работы, отсутствующей в реальном времени. Вернее, комплекса систематизированных услуг, удобных клиенту, законодательно обоснованных, фискально зафиксированных и поддерживающих дееспособность организации, предоставляющей эти услуги населению.

О сути комплекса будет более детально рассказано в рекомендательной части работы. Но, подчеркивая еще раз факт, в данный момент комплекс систематизированных услуг населению официально не предоставляется.

В целом, действующая ритуальна-похоронная практика представляет собой набор разрозненных услуг, информационно и организационно не скоординированных и не собранных в поток по формату “услуга под ключ”. И, что самое главное, имеющийся “набор псевдо-услуг” не приносит никаких финансовых выгод населению и населенному пункту – ни в плане рабочих мест и налогов, ни касательно развития инфраструктуры, коммунальных услуг до комфортного для населения состояния.

Услуги захоронения и коммунального хозяйствования на муниципальных кладбищах по всему миру имеют свои передовые практики и прорывные решения, в большинстве успешных практик лишая конечного пользователя роли “участника организации процесса”, возводя его в роль “участника церемонии”, который не обременен какими-либо отдельно взятыми дополнительными активностями, кроме оплаты конечного счета. Отдельно остро стоит вопрос решения поддержания порядка, стандартизации и систематичности решений и минимализма форм мемориальных мероприятий, атрибутики и дизайнов. А ведь это довольно сильно контрастирует с той реальностью, к который привыкло местное населений маленьких городков и сел в их попытках выделиться из толпы и “похоронить не так, как все”.

Тем не менее, формула упомянутого ранее комплекса услуг носит прибыльный характер, обязательным условием коего есть формализация основных процессов, стандартизация форм, ритуалов и дизайнов, а также создание “потока” от момента первого обращений до произведения самой услуги, комбинации или цельного комплекса услуг. И для этого всего нужна организация, объединяющая все элементы системы в слаженный механизм, систематично работающий на четкий ориентир – прибыль посредством качественно предоставленных услуг и продуктов.

В виду того, что продукт проекта будет иметь некое культурное влияние и может сходу столкнуться с сильным сопротивлением населения с традиционными или, скорее, несколько архаичными взглядами на ритуальные вопросы – данная ситуация требует четкого стратегического представления о развитии проекта от муниципальных властей, а также их поддержки в информационном поле и законодательных инициативах. Следует также упомянуть тот факт, что действующее законодательство предоставляет абсолютную ответственность именно органам местного управления в определении и утверждении соответствующих форм и механизмов предоставления услуг, обрамляя сам комплекс некоторыми формальными требованиями по его обязательному наполнения, но оставляя при этом свободу в выборе и производстве дополнительных услуг и атрибутов.

По сути, вся работа по данному проекту сводится к тому, как создать подразделение или организацию, предоставляющую комплекс стандартизированных систематических услуг на базе одного из отделов/подразделений местного коммунального предприятия ЖКХ, на основе имеющихся данных, довольно скудных и неполноценных. А в последствии, на базе этого проекта, запустить серию трансформаций внутри самого коммунального предприятия по образцу дочернего пилотного подразделения, коим должно стать коммунальное кладбище и рекомендательные механизмы его успешного и результативного функционирования на благо общества.

Целью данной работы есть обоснование проекта создания коммунального объекта по предоставлению основных и дополнительных ритуальных услуг на базе действующего городского кладбища посредством разностороннего анализа действующей ситуации и разработки пакета некоторых организационных решений, направленных на создание прибыльного и экономически самодостаточного объекта коммунального хозяйства с целью достижения эффективности в деятельности и возможном последующем масштабировании или переносе соответствующих успешных и эффективных механизмов и процессов на другие подобные объекты города и подчиненного ему района.

Для достижения намеченных целей были сформулированы следующие задания:

* произвести функциональный и структурный анализ действующего объекта коммунального подчинения;
* произвести анализ действующей бизнес-модели и разработать ее новую версию, учитывая внутренние и внешние факторы вокруг моделируемого объекта, проанализировать возможности развития бизнеса;
* произвести маркетинговый и стратегический анализ, выработать стратегию и программу рекомендательных маркетинговых мероприятий на основе имеющихся данных;
* обосновать объем инвестиций, необходимых для реализации проекта;
* разработать план действий по реализации пред-проектного исследования.

Объектом работы есть городское коммунальное кладбище в городе Раздельная Одесской области Украины.

Предметом исследования есть организационно-хозяйственная форма управления объектом и набор предоставляемых населению услуг и продуктов.

Методологической базой исследования является системный анализ, процессный подход, стоимостный подход, методология проектного менеджмента, методы стратегического и маркетингового анализа. Практические рекомендации и выводы основываются на теоретических положениях, сформулированных во время проведения исследований нормативно-правовой базы и ресурсов из открытых интернет-источников, а также личные наблюдения автора, являющегося постоянным пользователем кладбища в его нынешнем состоянии и в роли заинтересованного лица, и в роли бизнес-аналитика проекта.

**Глава 1.**

**Анализ внутренней среды объекта**

* 1. **Информация об объекте исследования и географические данные**

Город Раздельная находится в Одесской области Украины. Население – около 18 000 жителей [5]. Город делится проходящей через него железной дорогой на две части. В городе есть два кладбища, находящиеся в каждой из частей города на окраинах и условно обслуживающие соответствующие части города.

Объект исследования нанесен на карты Google Maps под меткой “Центральное городское кладбище”[6]. Кладбище было заложено в 1957 году, в том же году населенный пункт получил статус города. В открытом доступе информации об объекте нет, как нет данных ни о количестве захороненных, ни об структуре объекта, ни о его вместимости и возможностях. Общая площадь кладбища – 8,5 гектара. Замер территории произведен благодаря инструментарию карт Google.

Любая другая дополнительная или вспомогательна информация об объект отсутствует в быстром открытом доступе на публичных ресурсах (сайт городского советах[18], сайт местной территориальной общины и пр.). Соответствующая страница объекта во всемирной сети также отсутствует.

Имеется один центральный вход и несколько подъездных неофициальных дорог с разных сторон. Объект является частично огражденным, частично заграждением служат природные насаждения дикорастущих деревьев и кустарников.

На кладбище отсутствует схема кладбища, система информационных показчиков, панели с информацией об общих сведениях, режиме работы, руководстве, законодательстве, контактах и других инструментах и признаках информационного общества.

Полноценное освещение на кладбище отсутствует. По центру кладбища проложена асфальтная дорожка (улица), достаточная для проезда одного транспортного средства; тротуаров или других систематически обустроенных дорожек, как и мест для отдыха или лавочек вдоль центральной улицы нет. На объекте есть один водопроводный кран и уличная уборная, находящиеся возле центрального входа.

Общественный транспорт имеет конечную остановку приблизительно в километре от кладбища. Весь поток транспорта использует одну довольно узкую последнюю улицу города и несколько дополнительных неофициальных полевых дорог, ведущих к кладбищу со всех сторон, включая фасадную.

К центральному входу на кладбище ведет узкая асфальтная дорога от последней улицы, заканчивающаяся маленьким, необустроенным паркингом на 8-12 автомобилей. Стихийный паркинг в самые пиковые для посещения кладбища разрушает и уничтожает округу кладбища, создавая неудобства и местным жителям, и самим пользователям объекта коммунального городского хозяйства. Отсутствие размежевания пешеходного и транспортного потоков по одной улице в силу отсутствия тротуаров приводит к неудобствам и грозит здоровью и жизни тех же пеших посетителей кладбища в дни максимальной нагрузки и повышенного движения.

* 1. **Анализ внутренней среды**

Объект формально находится в подчинении подразделения (отдела) коммунального предприятия “Раздельнянский водоканал” (*здесь и далее* – КПРВ), имеет одного работника, заведующего отделом. Отдел находится на расстоянии около 2 километров от самого кладбища. Упоминания о деятельности КПРВ в направлении обслуживания городских кладбищ имеется на сайте городского совета, но лишь в виде формулировки “обслуживание городских кладбищ” и не более[15], без конкретных контактов, режима работы или других важных аспектов деятельности отдела. Там же приводится городской номер начальника КПРВ, но как-то не совсем логично подразумевать его прямую вовлеченность в управление ритуальной частью или организацией работы самого кладбища.

Обособленная организация, регулирующая и направляющая деятельность объекта как отдельное подразделение отсутствует. Как упоминалось ранее, информация о функционировании кладбища не есть доступной на каких-либо твердых или цифровых онлайн-ресурсах. Вся информация предоставляется в “живом” виде в соответствующей дочерней структурной единице КПРВ.

Все платежи, связанные с деятельностью отдела, проводятся через кассу КПРВ. Варианты оплатить где-нибудь в другом месте или через любой другой банк или сервис не представляются на данный момент возможными. Основная и единственная официальная услуга – прием платежа за выделение земли под захоронение на кладбище.

На кладбище отсутствует формальный офис, также как и официальная рабочая бригада обслуживающего персонала, нет хозяйственного двора и рабочего инвентаря. Отсутствует какая-либо рабочая техника на балансе.

Отсутствует возможность предоставления пакета ритуальных услуг, а также дополнительных или сезонных услуг, реализация любого рода ритуальной продукции не осуществляется.

На кладбище не предоставляется возможность выбора или бронирования мест под будущее использование.

Зал для ритуальных церемоний либо крытая территория для соответствующих ритуальных действий отсутствует, также нет колумбария или соответствующей ему инфраструктурной единицы. Информация о способах захоронения усопших не представлена.

Предоставление транспорта для перевозки участников процессии не предоставляется КПРВ. Помощь гражданам в организации транспорта также не осуществляется.

Из основных коммуникаций к кладбищу подведена вода и электричество. Водопровода и системы канализации на кладбище нет. Освещение носит чисто сигнальный характер. На кладбище отсутствует система санитарных узлов и мусоросборников в соответствии с установленными законодательством нормами для мест захоронения населения [2]. Такие нормы, к примеру, предусматривают установку одного туалета на территорию радиусом 0,5 га. В реальности – такой элемент в единичном количестве.

Официальной охраны на кладбище нет.

**1.3 Анализ действующей бизнес-модели**

Принимая во внимание описанные выше организационные особенности вычленить отдельные организованные бизнес-процессы с детальной последовательностью входов и выходов, регуляторов и используемых ресурсов не предоставляется возможным, ибо отсутствует доступ к более-менее обособленной информации о функционировании кладбища как единицы коммунального хозяйства.

Основной бизнес-процесс – предоставление места после продажи места под захоронение на кладбище через подразделение КПРВ. Другие услуги или процессы официально отсутствуют. Забегая наперед следует отметить, что такая неопределенность в структуре организации работы объекта является одним из первых и наиболее весомых камней в фундаменте обоснования необходимости качественных инфраструктурных, организационных и институционных изменений касательно объекта, который обслуживает широкий слой населения и имеет постоянную клиентскую составляющую, но, при этом, не пользуется преимуществами, которыми обычно наделены полновесные монополисты от коммунального хозяйства. Бизнес-модель в формате “как есть” тому свидетельство.

Для удобства анализа бизнес-модели деятельности кладбища была создана схема по шаблону CANVAS по методике А. Остервальдера [25], которая дает возможность визуально обобщить ключевые ценности, ресурсы и основные рабочие механизмы взаимодействия объекта с внешним окружением, а также привести детали доходной и расходной составляющих деятельности кладбища. Схема приведена на рисунке 1 (см. Приложение А).

**A picture containing text

Description automatically generated**

Рис. 1. Бизнес-модель кладбища по шаблону CANVAS

По стилистике шаблона бизнес-модель функционирует следующим образом: целевая группа потребителей (люди, находящиеся в поисках места под захоронение усопшего) услуги кладбища получает уникальное ценностное предложение (в виде возможности оплатить место под захоронение), реализуемое через кассу КПРВ. Взаимоотношения с клиентом выражаются в одностороннем порядке самообслуживания (клиент все делает сам: ищет кассу, Узнает цену, платит и т. д.). Касса КПРВ выступает в роли единственного безальтернативного канала сбыта услуги. Процесс продажи места на кладбище осуществляется специалистом отдела ритуальных услуг, после удостоверения в факте получения потребителем соответствующих справок и разрешений в больнице и полиции, при организационной поддержки КПРВ, подчиняющегося соответствующим решениям городского совета как органа местного самоуправления, утверждающего услуги, предоставляемые КПРВ и его подразделениями.

**1.4 Оценка эффективности деятельности объекта**

Данных о результатах хозяйственной деятельности подразделения в публичном доступе нет, что свидетельствует об отсутствии возможности контроля деятельности кладбища со стороны населения и механизмов взаимодействия в информационном поле, а также открывает поля деятельности для частных структур на территории коммунальной собственности.

Как следствие – действующая форма организации деятельности кладбища и формат предоставления услуги не являются эффективными и требуют кардинальных структурных изменений рабочих процессов подразделения, вплоть до вычленения последнего в отдельное коммунальное предприятия, действующей по отдельной конкретной специфике и представляющее собой действительно эффективное экономически образование, работающее на благо местного населения посредством представления комплекса основных и дополнительных услуг, в том числе, ритуального характера.

Регуляторно-законодательная база предусматривает и предписывает соответствующие механизмы контроля и организации профильной деятельности. Об это более подробно будет описано далее по тексту работы, в Разделе 2.

Поточное состояние кладбища в сфере предоставления услуг отнюдь не сигнализирует об позитивных изменениях в процессах и прогнозы его хозяйственной скорее пессимистичны – такими темпами объект будет приходить в упадок при отсутствии централизованной финансовой помощи, коей, кстати, не было отмечено и ранее. Имели место быть фрагментарные малобюджетные проекты по обновлению заборов, к слову, и вывоз сезонного мусора силами все того же КПРВ.

**Глава 2.**

**Анализ внешней среды объекта**

**2.1 Анализ действующих реалий внешнего окружения объекта**

Точные данные о демографической ситуации в городе в открытом доступе отсутствуют, доступна лишь общая численность населения на странице сайта в Википедии. В рамках неофициального общения с представителями местной власти была получена цифра, определяющая смертность в 2019 году – около 300 человек. Данные за 2020-й год отсутствуют. Количество могил на кладбище также отсутствует в публичном доступе. Количество в 300 человек, разделенное между двумя городскими кладбищами, не представляется таким уж большим потоком для ритуально-похоронного дела. Но комплекса централизованно предоставляемых услуг – ни основных, ни второстепенных – нет.

Принимая во внимание вышеописанные факты и результаты, следует отметить, что отсутствие пакета организованных услуг, доступных населению и прибыльных для кладбища, удивляет, ибо законодательство Украины предусматривает и определенную свободу действий органов местного самоуправления касательно формирования и утверждения соответствующих ритуальных услуг и услуг захоронения, осуществляемых на базе коммунальных предприятий[3]. Полномочия предоставлены и структурированы в законодательном поле.

Так, в соответствии со статьей 23 Закона Украины “О захоронении и похоронном деле” функции по обеспечению планирования и обустройства территории мест захоронения возложены на исполнительные органы сельских, поселковых, городских советов, в соответствии с генеральными планами застройки соответствующих населенных пунктов и другой градостроительной документацией, придерживаясь обязательных градостроительных, экологических и санитарно-технически требований [1].

Далее, статья 30 того же Закона предусматривает, что содержание кладбищ, а также других мест захоронения обеспечивают исполнительные органы сельских, поселковых, городских советов в порядке, установленном центральным органом исполнительной власти, который обеспечивает формирование государственной политики в сфере ЖКХ[7].

Касательно же профильного структурного образования, ответственного за похоронную и ритуальную деятельность, статья 8 раздела ІІ Закона Украины “О захоронении и похоронном деле” определяет, что для организации (создания), строительства, содержания в надлежащем состоянии и охраны мест захоронения сельские, поселковые, городские советы могут создавать специализированные коммунальные предприятия.

Далее, статья 9 “Ритуальные службы” упомянутого выше раздела закона определяет, что ритуальные службы – это специализированные коммунальные предприятия, которые учреждаются органами местного самоуправления в порядке, установленном законом, с целью осуществления организации захоронения умерших и предоставления ритуальных услуг, предусмотренных необходимым минимальны перечнем отдельных видов ритуальных услуг, реализации предметов ритуальной принадлежности, предусмотренных пунктом 2 статьи 8 того же закона.

Ритуальные службы могут также предоставлять ритуальные услуги, не предусмотренные необходимым минимальным перечнем отдельных видов ритуальных услуг и реализации предметов ритуальной принадлежности, изготовлять предметы ритуальной принадлежности. Тарифы касательно оплаты таких услуг и предметов ритуальной принадлежности устанавливаются в рамках, определённых законодательством, исполнительным органом сельского, поселкового, городского совета.

Личность, которая обязалась захоронить усопшего на основании свидетельства о смерти, обращается в соответствии со статьей 8 упомянутого выше Закона к сельскому председателю или ритуальной службе по поводу заключения соответствующего договора-заказа на организацию и проведение захоронения. Эта личность имеет право выбирать исполнителей услуг среди субъектов хозяйственной деятельности, которые заключили договоры с сельским председателем или ритуальной службой о предоставлении таких услуг.

Ритуальные услуги предоставляются за плату согласно договору-заказу, кроме случав, предусмотренных законодательством[1].

Инструмент расчета стоимости ритуальных услуг приводится в Приказе Государственного комитета Украины по вопросам жилищно-коммунального хозяйства №194 от 19.11.2003 “Об утверждении Единой методики определения стоимости предоставления гражданам необходимого минимально перечня отдельных видов ритуальных услуг, реализации предметов ритуальной принадлежности”[28].

Подведя итоги описанного выше, следует подчеркнуть обособленную роль органов местного самоуправления, то есть городского совета в случае данного исследования, в формировании и утверждении рабочих рамок и правил для полнокровного и эффективного функционирования соответствующей инфраструктурной единицы коммунального хозяйства, ответственной за обслуживание ритуально-похоронных потребностей населения. По факту такой единица на данном этапе нет.

На рынке ритуальных услуг города (и района), тем не менее, присутствуют частные ритуальные агентства, пользующиеся отсутствием толкового конкурента от коммунального хозяйства. В итого, правила игры на рынке находятся в руках частников, как и основные финансовые потоки от профильной деятельности. Возможный прогресс от достойной конкуренции отсутствует, как и, по большому счету, цельный пакет предоставляемых услуг, ибо разные фирмы предоставляют разные услуги, но ни одна из них не реализует цельные поточные решения “все в одном”.

Выиграет ли муниципальная власть от создания профильного предприятия, которое смогло бы предоставлять пакет организованных услуг населению по прозрачным тарифам, будучи фискально подотчетным и предоставляющим рабочие места населению в купе с уплатой налогов в местный бюджет? Как минимум, выиграет внешний потребитель, то есть местное население, ведь у него бы появилась возможность решать хлопоты, связанные с ритуально-похоронной деятельностью в одном месте в одном чеке. И это бы привело к выигрышу внутреннего потребителя – других подразделений ЖКХ, которые могли бы предоставлять свои ресурсы и услуги коммунальному кладбищу на договорных условиях, постепенно перенимая успешные элементы и практики предоставления услуг населению в целом.

Подводя итоги анализа внешней среды предприятия следует подчеркнуть стабильность спроса и отсутствие централизованного предложения, будь то цельная похоронная ритуальная процессия с выдачей соответствующих документов или просто уборка территории на кладбище по договору о проведении соответствующих работ официальным прозрачным путем расчета и оплаты услуги.

Люди умирают. Их хоронят. Их могилы навещают на кладбищах. Навещающие сами занимаются организацией обустройства и уборкой территорий. Эти традиции стабильны и предсказуемы. Этот рынок стабилен и предсказуем, хорошо просчитываем. И внешняя и внутренняя среда являются открытыми для новых свершении в пользу создания цельного организованного экономически эффективного комплекса услуг, ведь ниша пуста, а присутствие конкурентов скорее походит на эпизодическую активность, нежели качественный систематический подход ведения дел. Тем более, что сейчас потребитель не имеет альтернативы в этой нише услуг на кладбище. И это создает огромное поле для маневра в организации предоставления соответствующих продуктов и сервисов. Ориентировочные расчеты рынка будут приведены в рекомендательном разделе работы.

**2.2 Исследование потребителей и конкурентов**

Вычленить какой-то цельный образ потребителя ритуально-похоронных услуг сложно и не представляется реальным – люди умираю и погибают во всех возрастах и по разным причинам, не всегда зависящим от логики жизни и внешне предсказуемым. На первый взгляд и при отсутствии должного аналитического подхода к делу. И задача кроется не в угадывании потенциальных “клиентов” кладбища, а в раскрытии такой простой вещи, как местные традиции и обряды, обогащенной простыми математическими расчетами и работой в информационном поле. Об этом будет детально изложено в комплексе аналитических и стратегических мер в Разделе 3.

В целом же, первичная услуга захоронения постоянна, хоть и сложно проследить регистрацию захоронений посезонно в виду отсутствия официальных данных в открытом доступе. Вторичные услуги – уборка территорий, возведение обелисков и надгробных камней – дело сезонное: с середины весны по середину осени такие действия имеют место быть.

Но ведь в состоянии “как есть” услуга то состоит в продаже участка под захоронение на кладбище без четкой организационной надстройки, которое используется скорее как свободное поле для маневра всех без исключения игроков рынка, предоставляющих разрозненные услуги похоронно-ритуальной направленности. Кроме одной – продажи, собственно, участка под захоронение под эгидой коммунального предприятия широкого профиля.

Было бы резонно предположить, что в нынешних условиях посредством ведения одного простого файла-клиентской базы в MS Excel было бы достаточно, для того, чтобы иметь внятные ориентиры по клиентской составляющей и портрету потребителя при должном уровне подготовленности соответствующего специалиста. Но, данных нет в открытом доступе, что лишний раз наводит на определенные выводы о прозрачности процессов и желании развивать организацию в целом.

Такое положение дел на руку лишь конкурентам, коих имеется в небольшом количестве – 2-3 официально зарегистрированные фирмы, предоставляющие разрозненные или фрагментарные услуги, как -то транспортировка процесса, но не захоронение или организация поминальных обедов и прочее.

Потребитель при этом при всем остается задействованным в отдельных сериях процесса и пока не имеет возможности заказать и оплатить полный комплекс услуг в одном месте в одно время, да еще и будучи информационно осведомленным исчерпывающе о всех нюансах и последовательности реализуемых или требуемых действий.

Низкая культура работы представителей сферы в информационном плане также добавляет уверенности к необходимости реализации соответствующего комплекса услуг в форме нового учреждения с целью усиления маркетинговых действий и более детального исследования клиентской ниши, с использованием некоторых из доступных ныне современных инструментов соответствующих коммуникационных и маркетинговых технологий, а именно влияния социальных сетей и таких инструментов, как мессенджеры и облачные сервисы для хранения и обработки поступающих данных и сведений.

**2.3 SWOT-анализ**

В описанном выше контексте производить оценку ситуации и факторы, влияющие на ее развитие извне и изнутри сложно, ибо информация об предмете исследования практически нет, кроме некоторых личных и групповых наблюдений и многолетнего опыта использования имеющихся ресурсов и услуги в нынешнем ее состоянии.

Тем не менее, далее будет предложен вариант анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в формате нынешнего действующего городского кладбища и описанной выше услуги с проекцией на проект создания коммунального кладбища, как потенциального конечного результата объекта действующего, исходя из лучших практик и логики современных клиентоориентированных политик и подходов посредством SWOT-анализа (рисунок 2).

A picture containing table

Description automatically generated

Рис. 2. SWOT-анализ действующего состояния объекта исследования

Инструмент SWOT-анализа известен и широко используем во всем мире. В контексте данной ситуации этот инструмент будет использован как средство диагностики бизнес-проблемы по примеру, указанному в пособии для практикующих бизнес-аналитиков от всемирно известного Института проектного менеджмента (PMI) [28, c. 19].

Как известно, SWOT-анализ посредством описания указанных выше 4 категорий предоставляет дополнительный контекст для анализирования соответствующих бизнес-потребностей исходя из структурированного и предметного описания действующего состояния предмета исследования [28, c. 18]. Наглядным примером этому послужит приведенный выше рисунок 2 с детальным перечнем факторов (см. Приложение В).

Принимая во внимание приведенное состояние, становится очевидным как скудное положение объекта, так и множество возможных вариантов развития цельного проекта или отдельных его составляющих с целью улучшения динамики предоставляемых услуг и создания и развития недостающих аспектов инфраструктуры объекта. Потенциальный объем работ огромен, но не представляется непосильным, тем не менее. Ведь подобным может озадачиться и какой-нибудь амбициозный частный инвестор, которому попадет в руки материал данной работы.

Как видно из перечисленных факторов, возможности позволяют действовать и описывают пусть и абстрактные, но небезосновательные и достижимые результаты, способные принести позитивную динамику в изменения на местном уровне как в сфере предоставления ритуально-похоронных услуг, так и в улучшении социально-экономических факторов. Выявленные угрозы напрямую связаны с результирующими негативными последствиями и с ними рано или поздно придется столкнуться местной власти и причастным к деятельности кладбища.

В последствии, составляющие этой части анализа будут проанализированы через инструментарий SWOT-анализа, сопоставленного с составляющими бизнес-модели по шаблону CANVAS для синтеза рекомендуемой будущей бизнес-модели в формате “как должно быть” в Главе 3.

**2.4 Стратегический анализ**

Для формального определения поточной стратегии объекта был избран метод SPAcE.

SPAcE-анализ (Strategic Position and Action Estimation) [30] можно с определенной степенью условности отнести к методам ситуационного анализа, предназначенным для определения действующей стратегической позиции объекта исследования и оценки необходимых действий для развития или сохранения бизнеса, определения привлекательности сферы бизнеса, способности конкурировать на рынке. Данный метод предусматривает использование матрицы стратегического положения и оценки действий, а также использует подход к анализу внешней и внутренней среды, похожий на используемый в SWOT-анализе. Факторы стабильности обстановки частично характеризуют факторы внешнего окружения, без четкого выделения возможностей и угроз. Факторы конкурентных преимуществ, производственного и финансового потенциалов есть частью анализа внутренней среды, представленной в SWOT-анализе значительно детальнее.

Метод предусматривает четыре координаты оценивания (четыре группы факторов):

- финансовый потенциал объекта (Financial Strength или FS);

- конкурентные преимущества объекта (Competitive Advantage или CA);

- степень стабильности внешней среды (Environmental Stability или ES);

- привлекательность рассматриваемой отрасли (Industry Attractiveness или IA).

Группы факторов (координаты) FS и CA оценивают внутреннюю стратегическую позицию (Internal Strategic Position). Координаты ES и IA оценивают внешнюю стратегическую позицию (External Strategic Position). Перечень факторов, поддающихся анализу, строго говоря научно не обоснован и не регламентирован, но есть соответствующие практические рекомендации. Каждый из факторов групп FS и CA принято оценивать по шкале от 0 до 6 баллов, а каждый из факторов групп ES и IA – по шкале от 0 до -6 баллов. Оценки определяются экспертным путем, в данном исследовании в качестве экспертов были задействованы два независимых бизнес-аналитика и несколько работников КПРВ посредством устного опрашивания.

По методике использования матрицы SPAcE и соответствующим предусмотренным алгоритмом действий использования оценок была избрана соответствующая совокупность факторов и определена значимость и произведена надлежащая оценка. Результатами произведения таких действий являются таблицы 1-4 с расчетами координат для факторов внутренней и внешней среды.

Таблица 1. Факторы стабильности внешней среды (ES)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Вес | Баллы | Оценка |
| Потенциал роста | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Потенциал прибыли | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Финансовая стабильность | 0,2 | 1 | 0,2 |
| Уровень технологий | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Использование ресурсов | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Капиталоинтенсивность | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Легкость доступа на рынок | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Продуктивность/использование мощностей | 0,2 | 1 | 0,2 |
| Обобщенная оценка группы | | | **1,0** |

Таблица 2. Факторы привлекательности внешней среды (IA)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Вес | Баллы | Оценка |
| Технологические изменения | 0,1 | -3 | -0,3 |
| Темпы инфляции | 0,1 | -3 | -0,3 |
| Изменчивость спроса | 0,2 | -2 | -0,4 |
| Диапазон цен конкурирующих товаров | 0,2 | -3 | -0,6 |
| Препятствия для доступа на рынок | 0,1 | -4 | -0,4 |
| Давление конкурентов | 0,2 | -1 | -0,2 |
| Ценовая эластичность спроса | 0,1 | -3 | -0,3 |
| Обобщенная оценка группы | | | **-2,5** |

Таблица 3. Факторы конкурентных преимуществ объекта (CA)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Вес | Баллы | Оценка |
| Доля ринку | 0,2 | -2 | -0,4 |
| Качество товара | 0,2 | -5 | -1,0 |
| Фаза жизненного цикла товара | 0,1 | -1 | -0,1 |
| Цикл замены товара | 0,1 | -2 | -0,2 |
| Лояльность покупателей | 0,1 | -2 | -0,2 |
| Использование мощностей конкурентами | 0,2 | -3 | -0,6 |
| Вертикальная интеграция | 0,1 | -6 | -0,6 |
| Обобщенная оценка группы | | | **-3,1** |

Таблица 4. Факторы финансового потенциала объекта (FS)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Вес | Баллы | Оценка |
| Прибыль на вложения | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Финансовая зависимость | 0,2 | 2 | 0,4 |
| Ликвидность | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Необходимый/имеющийся капитал | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Поток средств | 0,2 | 1 | 0,2 |
| Легкость выхода из рынка | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Риск предприятия | 0,2 | 1 | 0,2 |
| Обобщенная оценка группы | | | **1,4** |

Последующие шаги предусматривают сложение двух значений по оси СА-ІА и нанесения полученной точки на эту ось,; сложения двух значений по оси ES-FS и нанесения полученной точки на эту ось Полученные значения являются координатами новой точки в плоскости матрицы.

В результате соединения отрезком прямой линии начала координат с точкой, которая была получена на предыдущем шаге, получается вектор, определяющий действующее стратегическое состояния объекта (предприятия): консервативная стратегия (секторы CA и FS), агрессивная стратегия (секторы FS и IA), конкурентная стратегия (секторы IA и ES) и защитная стратегия (секторы ES и CA).

Каждая из стратегий характеризует определенное функциональное состояние исследуемого объекта, а также предписывает рекомендуемые его руководству широкий спектр действий в случае определения той или иной стратегии по результатам анализа – от наращивания потенциала и агрессивного позиционирования на рынке до парирования существующих угроз или полного выхода с рынка.

Вектор стратегического состояния объекта приведен на рисунке 3.

Chart, scatter chart

Description automatically generated

Рис 3. Графическая интерпретация результатов анализа

Таким образом, поточной стратегической позицией объекта исследования является защитная позиция, которая возникает в ситуации, когда предприятие работает в привлекательной отрасли, но ему не хватает конкурентоспособности продукции и финансовых средств. Поэтому руководству предприятия рекомендуется уделить особое внимание парированию угроз дабы удержать действующие позиции и динамику результатов (то есть ничего менять не нужно, если данная динамика всех устраивает) или вообще покинуть рынок (так рекомендует методика данного аналитического инструмента) ввиду очень слабых позиций.

Если же трактовать результаты с прицелом на усиление объекта и его последующую ориентацию на достижение более оптимистичных и устойчивых результатов – рекомендуется выйти с рынка в действующем организационно-функциональном состоянии для последующего входа на рынок в новом, оптимизированном формате. То есть – учреждение нового полновесного клиент-ориентированного предприятия коммунального хозяйства, предоставляющего полный спектр похоронно-ритуальных хозяйственных услуг взамен малоэффективному зависимому отделу с размытым функционалом и малопонятными перспективами.

Для нового учреждения основной упор стоит сделать на формирование “оптимальной” ассортиментной линии товаров и услуг, которая бы обеспечивала максимальную прибыльность и удовлетворяла потребности потребителей, усилить информационно-коммуникативную деятельность, разработать и реализовать соответствующую маркетинговую стратегию, активно использующую современные и, главное, действенные современные инструменты – социальные сети и мессенджеры.

**2.5 Маркетинговая стратегия**

Маркетинговое стратегическое планирование – это процесс, который предусматривает принятие решений о маркетинговой деятельности и ее реализации, базируясь на анализе маркетингового окружения, ограничений и возможностей объекта.

Для объекта исследования все вышеперечисленное на данном этапе не является приоритетным, ибо отсутствует как функциональный класс. Ввиду отсутствия какой-либо конкуренции такое положение дел кажется понятным. Вакуум, созданный в маркетинговом поле, все же, влияет деструктивно – предприятие не имеет возможности быстро и полноценно реагировать на изменения в окружающей среде и потребительских запросах, а главное – лишено возможности определить в кратчайшие сроки ресурсы и ниши для усиления динамики результатов, а также увеличения финансовых результатов в текущем контексте.

Именно такое положение дел и стало основным мотиватором написания данной работы. Наличие постоянного и, более того, даже предсказуемого потока клиентов, отсутствие достойных конкурентов, наличие ресурсов коммунального хозяйства (техника, персонал, строительные материалы и коммунальные ресурсы), наличие законодательной базы, предоставляющих определенную свободу действий в формировании тарифов на услуги – более оптимистичных условий и желать не стоит. Но. На выходе ситуация и результаты абсолютно ничтожны – варианты создания маркетинговой стратегии будут приведены в рекомендательном разделе работы (Глава 3).

**Глава 3.**

**Рекомендации по созданию коммунального предприятия**

**3.1 Стратегия развития предприятия**

Стратегия – это искусство руководства и общий план по использованию ресурсов для достижения благоприятного положения, который является неизменным в своей основе, охватывает длительный период и направлен на достижение главной, сложной цели.

Стратегия предприятия – это его модель использования ресурсов во внешней среде, которая позволяет предприятию продолжать или совершенствовать свою основную деятельность путем координации усилий для достижения установленной миссии.

Стратегия - это умышленный поиск плана действий, которые будут способствовать развитию конкурентоспособного преимущества предприятия и станут его неотъемлемой частью.

Стратегию можно рассматривать как долгосрочный, последовательный, конструктивный, рациональный, подкрепленный идеологией, устойчивый к неопределенности условий среды план, который сопровождается постоянным анализом и мониторингом в процессе его реализации и направлен с определенной целью на достижение успеха в конечном итоге. Стратегия реализуется через способность переходить от абстракции к конкретике в виде конкретизированных планов для функциональных подразделений. Основы системологии дают алгоритм системогенезу, составной и главной частью которого является стратегия и составляет последовательность: проблема - задача - модель - обеспечение.

Алгоритм системно-организационной деятельности завершается тактикой: управление - выполнение - потребление.

Цель стратегии – обеспечить выживание и процветание предприятия. Выделяют два основных источника преимущества: во-первых, предприятие может найти свою “нишу” в той области, где имеются благоприятные условия и норма прибыли превышает уровень конкуренции; во-вторых, предприятие может получить преимущество над конкурентами в своей отрасли и получить прибыль, преобладает среднеотраслевой показатель.

В контексте данного исследования благоприятен первый вариант – “ниша” открыта, конкуренция примитивна и фрагментарна, а прибыль с некой долей неопределенности может и должна быть прогнозируема.

Таким образом, а также опираясь на результаты матрицы стратегического положения и оценки действий (метод SPAcE), приведенные в пункте 2.4 Главы 2 данной работы , следует спроектировать новую соответствующую иерархию целей предприятия.

**3.2 Описание проекта, его целей, видения и миссии**

Миссию предприятия возможно сформулировать следующим образом: “Предоставление комплекса ритуально-похоронных услуг население посредством использования современного инструментария электронного, инфраструктурного, фискального и информационного характера на коммунальном кладбище города”. В последствии удачного внедрения проекта его эффективные механизмы и процессы можно будет масштабировать и на другие подобные или отдельные подразделения или предприятия ЖКХ.

Основной целью проектируемого предприятия будет предоставление полноценного комплекса ритуально-похоронных услуг на кладбище (кладбищах) города, включающего организацию похорон, оформление сопутствующих документов, проведение ритуальных процессий, продажу места под захоронение, производство и продажу ритуальной атрибутики, организацию транспортировки тел и перевозки пассажиров-участников ритуального процесса, фискальное сопровождение и прием оплаты за предоставленный объем услуг и продуктов.

Второстепенными целями будут являться организация и предоставление комплекса дополнительных или сезонных услуг, таких как: уборка территорий, контроль зеленых насаждений, благоустройство территории, охрана территории, строительство и поддержание объектов ритуального характера, бронирование места на кладбище и прочее.

Внедрение цифровых технологий в планирование, организацию и предоставление услуг, создание эффективных бизнес-процессов, улучшение инфраструктуры, а также оптимизация производственных расходов вкупе с выходом предприятия на балансную самодостаточность и рентабельность услуг при обеспечении новых ценностей для конечного потребителя и есть главными стратегическими ориентирами, которые будут соответствующим образом отражены в дереве стратегических целей предприятия далее по тексту работы.

Деятельность проекта задумывается как клиентоориентированное обслуживание полного цикла – от заявки до реализации всего комплекса услуг или его отдельных составляющих “в одном месте”, в зависимости от уровня развития проекта и предоставляемых им услуг и продуктов.

**3.3 Стратегический анализ. Дерево стратегических целей**

Для ориентации в целях, поставленных перед предприятием для достижения его миссии как генеральной, комплексной стратегической цели существования, дерево стратегических целей приведено на рисунке 4.

Diagram

Description automatically generated

Рис. 4. Дерево стратегических целей

В ходе определения приоритетности целей следует отталкиваться от следующей логики: создание и обеспечение прибыльной ценности высокого уровня через эффективные внутренние и внешние бизнес-процессы предприятия. То есть, цели взаимосвязаны прямо пропорционально и работать предстоит над всеми ними с равной долей приоритета.

**3.4 Проектирование целевого состояния проекта**

Специфика данной работы предусматривает приведение некоторых наиболее существенных составляющих бизнес-процессов в формате будущего состояния проекта – самостоятельного учреждения или структурного подразделения, самодостаточного и задающего ориентиры и темп изменений для других учреждений и институтов местной власти и сферы услуг.

Целевое состояние предусматривает некую экспериментальную новизну касательно обслуживания основного потребителя посредством реализации нетрадиционного подхода в ведении бизнеса в местном контексте, а именно – организации эффективного предоставления услуг второстепенного, на первый взгляд, значения (таких как благоустройство территории, например), которое и должно обеспечивать дееспособность предприятия и нести ему прямые выгоды от эффективной организации такой (второстепенной) деятельности.

Предметно – для расчетов возможностей и просчета рынка будет использована логика оптимистического, пессимистического и усредненного сценариев.

Исходя из цифр о смертности населения, указанных в Главе 2, а это около 300 человек за 2019 год, объем работы по комплексу ритуально-похоронного характера не велик.

Изображения со спутника на картах Google [6] свидетельствует о существенном заполнении емкости кладбища могилами.

Приблизительная территорию кладбища в 8,5 га, размер стандартной могилы 2 м на 1 м [2, пункт 2.8], размер одинарного участка 3 м на 2 м. С учетом дорожки между рядами и дистанцией между смежными участками получится 4 м на 2,5 м, то есть 10 м. кв.

Для расчета емкости кладбища проведем следующую калькуляцию.

Площадь кладбища составляет 80 000 м. кв., площадь участка для одинарной могилы – 10 м. кв. Ориентировочная вместимость кладбища равна:

85000 / 10 = 8500 (участков под одиночное захоронение).

Пусть на хозяйственный и инфраструктурные объекты (дороги, мусорники, забор и прочее) сейчас отведено 10% площади кладбища – в таком случае расчет следующий:

(85000 – 85000 \* 0,1) / 10 = 76500 / 10 = 7650 участков.

Для оптимистичного прогноза допустим нынешнюю заполненность оставшейся после последнего расчета емкости в 90%, или: 7650 \* 0,9 = 6885 могил.

Для усреднённого прогноза допустим нынешнюю заполненность оставшейся после последнего расчета емкости в 80%, или: 7650 \* 0,8 = 6120 могил.

Для пессимистичного прогноза допустим нынешнюю заполненность оставшейся после последнего расчета емкости в 70%, или: 7650 \* 0,7 = 5355 могил.

По схожей логике рассчитаем моделируемую емкость рынка для услуги “уборка участка” в оптимистическом, пессимистическом и нейтральном сценариях предоставления услуги.

Для оптимистического сценария разовая услуга оказывается для 30% участков или:

5355 \* 0,3 = 1606 разовых услуг.

Для нейтрального сценария разовая услуга оказывается для 20% участков или:

5355 \* 0,2 = 1071 разовых услуг.

Для пессимистического сценария разовая услуга оказывается для 10% участков или:

5355 \* 0,2 = 535 разовых услуг (детали расчета приводятся в приложении Г).

Под разовой услугой подразумеваемся акт заказа потребителем осуществления разовой уборки участка (с захоронением или без захоронения) персоналом кладбища либо коммунального предприятия (подразделения) и выдачей соответствующего фискального документа и акта выполненных работ.

Полученные в результате вычислений цифры будут использованы для расчета инвестиционного предложения и приведения ориентировочных расчетов по модельной услуге (уборке участков) далее в работе, а также для комплекса дополнительных или сезонных услуг в целом.

Услуги, подобные уборке участка, могут оказываться на постоянной (договор на месяц, квартал, полгода, год) или разовой основе. Механизм расчета услуг ритуально-похоронного или смежного характера указан в соответствующем официальном методическом документе [3] и может быть активно использован публично (на сайте или при объяснении расчетов потребителю) в целях декларирования предприятием прозрачности процессов и открытости для потребителя, таким образом зарабатывая позитивную репутацию в глазах общественности.

**3.5 Бизнес-модель Canvas и SWOT-производная будущего состояния проекта**

Для определения будущей бизнес-модели предприятия была избрана методика Остервальдера [25], предусматривающая разработку модели через специализированный шаблон для SWOT-анализа, позволяющий учесть аспекты состояния нынешнего с прицелом на решение проблемных мест в состоянии будущем.

Состояние “как есть” приведено на рисунке 5.

Table

Description automatically generated

Рис. 5. SWOT-анализ состояния “как есть” по методике Остервальдера.

Пояснения к рисунку: ПС – потребительский сегмент, ЦП – ценностное предложение, КС – каналы сбыта, ВК – взаимоотношения с клиентами, ПД – потоки поступления доходов, КР – ключевые ресурсы, КА – ключевые активности, КП – ключевые партнеры, СИ – структура издержек.

Таким образом, в попытке смоделировать состояние “как должно быть” посредством вышеозначенного метода, данная модель анализа приведена на рисунке 6.

Table

Description automatically generated

Рис. 6. SWOT-анализ состояния “как должно быть” по методике Остервальдера.

Данная методика позволяет рассматривать действующие проблемы несколько иным путем, характерным для традиционного SWOT-анализа, более детально фокусирующегося на диагностике и оставляющем тактико-стратегическую разработку конечной целью, но в более обширном контексте. Метод Остервальдера позволяет напрямую связать моделирование и диагностику нынешнего и будущего состояний с прицелом на 9 конкретных характеристик предприятия или объекта исследования, вернее составных его бизнес-модели. В диагностическом плане такая методика позволяет также предусмотреть и учесть некоторые возможные результирующие риски, предоставляя четкие ориентиры для будущей деятельности касательно развития тех или иных аспектов искомой бизнес-модели в одном месте и посредством связанных между собой инструментов.

Таким образом, в моделируем состоянии “как должно быть” бизнес-модель предприятия по шаблону CANVAS будет иметь вид, приведенный на рисунке 7.

Text

Description automatically generated

Рис. 7. Бизнес-модель кладбища по шаблону CANVAS, формат “как должно быть”

По стилистике шаблона проектируемая бизнес-модель функционирует следующим образом: целевая группа потребителей (целенаправленно ищущие место под захоронение, ситуативно желающие заказать одну из услуг) получает набор ценностных предложений (пакет или одну из ритуально-похоронных услуг или дополнительных/сезонных услуг), которые может заказать и оплатить как в физическом офисе, на кладбище или дистанционно.

Потребитель может заказать пакет дополнительных услуг вводе документального сопровождения и не ходить самому по службам и организациям за соответствующими справками и выписками.

Взаимоотношения с клиентов реализуются через информационную поддержку и консультацию посредством инструментария “живой” или “цифровой” коммуникации. Услуги заказываются и оплачиваются в офисе, на кладбище или через средства онлайн-оплаты, реализуются на кладбище или по месту заказа составляющих услуг пакетного предложения.

Для реализации услуг предприятие будет использовать административный персонал, бригаду работников, инвентарь и транспорт, строительные материалы и материалы для изготовления ритуальной атрибутики на кладбище в роли ключевых ресурсов для ключевой активности предприятия в виде организации ритуально-похоронных процессий, выдачи документов, производства и реализации ритуальной атрибутики, организации транспортировки людей и усопших, а также охраны и благоустройства территории и инфраструктуры кладбища.

Ключевыми партнерами по реализации тактико-стратегического пакета выступают городской совет, КПРВ, больница, полиция, ЗАГС, ритуальные агентства и потребители посредством создания конструктивного диалога между соответствующими субъектами и объектами взаимодействия.

Структура издержек примет вид, характерный для предприятия, обрабатывающего ресурс и производящего продукт для реализации населению.

В целом, приведенная выше модель может и должна трансформироваться исходя из условий рынка, но таким наглядным образом продемонстрировано возможное развитие деятельности значительно более пассивного действующего объекта коммунального хозяйства, занимающего незначительное место в структуре городских организаций – как это было представлено на рисунке 1 в Главе 1 данной работы.

**3.6 План инновационного развития проекта**

Инновационная составляющая проекта кроется во внедрении аналитических методов и инструментов массовой коммуникации в деятельность предприятия касательно работы с потребительскими сегментами как с целью анализа потенциального объема рынка, так и с целью донесения категории потенциальных клиентов информации о наличии возможностей предоставления тех или иных услуг на кладбище города.

Да, описанные выше решения – в духе времени большого города и очень далеки, тем не менее, от реальностей периферии. Технологии нынче доступны везде, где есть мобильная связь и электричество, особенно технологии массовой коммуникации и маркетинга. Благодаря активному позиционированию услуг и продуктов, а также нетрадиционной для периферии деятельности, обращенной на активное взаимодействие с целевой аудиторией, проект коммунального кладбища должен выступить пилотным для всех остальных участников коммунального хозяйства и других институций города и района.

И достижение таких эффективных трансформаций рекомендуется осуществить в том числе посредством довольно простой механики аналитических действий, необходимых как для выхода “на клиента”, так и для определения возможностей рынка в целом.

Вычленить какой-то цельный образ потребителя ритуально-похоронных услуг сложно и не представляется реальным – люди умираю и погибают во всех возрастах и по разным причинам, не всегда зависящим от логики жизни и внешне предсказуемым. На первый взгляд и при отсутствии должного аналитического подхода к делу. Но ведь суть подхода кроется не только и не столько в прогнозировании “будущих” клиентов кладбища, а во взгляде на предметную область с точки зрения местных традиций и обрядов.

Рассмотрим пример подобного применения простейшей аналитики.

По местным традициям насыпанная могила возлежит нетронутой около года для проседания грунта. После этого обычно люди исходя из финансовых возможностей заказывают установку памятника. То есть, возможность просчета будущих заказов имеется. Заказывают у местных производителей ритуальной атрибутики, которые не находятся на кладбище. При организации производства и реализации подобной атрибутики на кладбище коммунальное предприятие упрощает жизнь какой-то части своей целевой аудитории потребителей, а это – работа и доход предприятию ко всему прочему.

После установки памятника, люди стают реже посещать усопшего, наведываясь либо перед годовщинами и памятными датами в целях приведения в порядок участка и возведенных конструкций.

Имея все необходимые даты для прогнозирования подобной деятельности на надгробной плите или табличке на могиле, появляется возможность составить некий аналог “клиентской базы”, допустим в том же Microsoft Excel, с целью систематизации работы с целевой аудиторией. Для более продуктивной деятельности в этом русле следует при первом и/или последующем контакте брать у потребителя контактные данные для наполнения базы соответствующими информационными возможностями – для связи с клиентом по телефону, рассылок в мессенджеры или посредством электронной почты.

Такие подходы должны быть систематизированы и возведены в степень стандартов для будущей успешной деятельности по привлечению и удержанию потребителя. Стоимость подобных решений ничтожно мала, их эффективность в других нишах позволяет зарабатывать и приносит хорошую прибыль реализаторам товаров и услуг.

Сегодняшние реалии позволяют иметь весь коммуникационный комплекс предприятия в кармане одного отдельно взятого работника посредством смартфона и мобильного интернета: Instagram, Facebook, Telegram, приложения Microsoft Office и прочие инструменты позволяют реализовывать эффективную коммуникационную политику с потребителем на тактическом уровне на дистанции в один тап или клик, или посредством выстраивания цепочки обособленных событий и цельной политики на уровне стратегическом.

**3.7 Организационно-хозяйственная составляющая проекта**

В плане организации рабочей деятельности предприятию рекомендуется внедрить организационную структуру линейного типа, особенно на период первых двух-трех лет функционирования, в силу легкости внедрения подобной структуры и ее приемлемости и используемости на местном уровне и в КПРВ, и в других институция и службах города.

Данная структура хоть и характерна своей бюрократичностью и слабостью горизонтальных связей между функциональными подразделениями, но имеет присущую ей четкую систему вертикальных функциональных взаимосвязей и единоначалия. Для проектируемого предприятия с малой численностью персонала такой тип структуры должен выступить в роли инструмента, дающего возможность достичь высокой продуктивности совместной работы коллектива предприятия, ориентировать предприятие на эффективное взаимодействие с внешней средой и, посредством эффективного использования рабочих ресурсов, удовлетворять потребности потребителя и достигать поставленных целей.

Для реализации проектируемой деятельности основным бизнес-процессом выступит похоронно-ритуальная активность, осуществляемая по заказу потребителя исходя из имеющихся вариантов пакетного или фрагментарного предоставления соответствующих похоронно-ритуальных услуг. На рисунке 8 представлена диаграмма основной деятельности в нотации IDEF0 [21].

Diagram

Description automatically generated

Рис. 8. Модель основной деятельности коммунального кладбища

Вспомогательными процессами выступят: производство и продажа ритуальной атрибутики, производство, продажа и ремонт надгробных плит и надгробий, уборка участков и территории, обустройство и ремонт инфраструктуры, услуги транспортировки, бухгалтерский учет.

Бизнес-процессами управления будут обеспечения безопасности на производстве и охрана труда, управление человеческими ресурсами, управление качеством и проектной деятельностью, управление информационными ресурсами, управление денежными потоками и капиталом, управление аналитической деятельностью, PR и маркетингом.

Бизнес-процессами развития будут разработка и модификация услуг и продуктов, то есть процессы, от которых напрямую зависит развитие предприятия, репутации, линейки услуг и продуктов. Бизнес-процессы коммунального кладбища приведены в таблице 1.

Таблица 1. Бизнес-процессы коммунального кладбища

|  |  |
| --- | --- |
| Класс бизнес-процессов | Бизнес-процессы |
| Основной бизнес-процесс | Предоставление ритуально-похоронных услуг |
| Вспомогательные бизнес-процессы | Производство и продажа ритуальной атрибутики |
| Производство, продажа и ремонт надгробных плит и надгробий |
| Уборка участков и территории |
| Обустройство и ремонт инфраструктуры |
| Управление транспортом |
| Бухгалтерский учет |
| Бизнес-процессы  управления | Обеспечения безопасности на производстве и охрана труда |
| Управление человеческими ресурсами |
| Управление качеством и проектной деятельностью |
| Управление информационными ресурсами |
| Управление денежными потоками и капиталом |
| Управление аналитической деятельностью |
| Маркетинговая деятельность и управление коммуникацией |
| Бизнес-процессы развития | Разработка и модификация услуг и продуктов |

**3.8 Инвестиционный анализ. Расчёт инвестиционного предложения**

Украинское законодательство [1] четко определяет организационные и правовые нормы, которые регулируют деятельность в сфере оказания ритуальных услуг. Приказ Госкомжилхоза Украины от 19 ноября 2003 года №194 [3] определяет минимальный перечень отдельных видов ритуальных услуг, которые обязательно должны быть оказаны при церемонии захоронения. Субъекты ритуальной деятельности обязаны заключить договор-заказ на организацию и проведение церемонии захоронения; там же оформляется свидетельство о захоронении.

Копание могилы ручным или механизированным способом, опускание гроба с телом покойного в могилу, закапывание могилы и формирование надмогильной насыпи относится к обязательным услугам. Если это кремация, в таком случае к минимальным услугам относятся кремация тела, захоронение урны с прахом в колумбарии или в земле, а также дальнейшее их сохранение. Также относится организация отправки гроба с телом или урны с прахом умершего за пределы Украины и запаивание цинкового гроба [16].

Инвестиционное предложение данного проекта основывается на выводах о некоторых фактах и анализе ценового предложения услуг в Одессе[19], с некоторой поправкой на провинциальную доходную составляющую и “негласные” (“черные”) расценки на некоторые из работа, предоставляемых на кладбище неофициально.

Механизм расчета услуг ритуально-похоронного или смежного характера указан в Единой методики определения стоимости предоставления гражданам необходимого минимально перечня отдельных видов ритуальных услуг, реализации предметов ритуальной принадлежности [7].

Для расчета объема инвестиционных вложений используют балансный метод, который базируется на определении необходимой суммы активов, которые позволяют реализацию проекта.

Инвестиционное предложение было рассчитано для коммунального предприятия, которое может производить некий объем первичных и вторичных услуг, с учетом проектируемых результатов такой организационной и хозяйственной деятельности. Проект создания кладбища предусматривает его реализацию за счет внешних инвестиций в размере 6 252 000,00 гривен для создания полноценного коммунального предприятия закрытого типа, предоставляющего широкий спектр соответствующих услуг, из которых 3 426 000,00 гривен необходимы на операционную деятельность, 700 000,00 гривен на спецтехнику, а 2 126 000,00 гривен – на создание инфраструктуры обслуживающего типа (помещения).

Для просчета.

Для расчета доходной части, а также основываясь на вычислениях, произведенных в пункте 3.2 данной Главы, доход от деятельности по предоставлению основной услуги – захоронения –отталкивается от предоставления 20 пакетов услуг в месяц, а также была создана матрица сценарного расчета потенциального объема рынка вторичных услуг в определенный период, приведенная на рисунке 9.

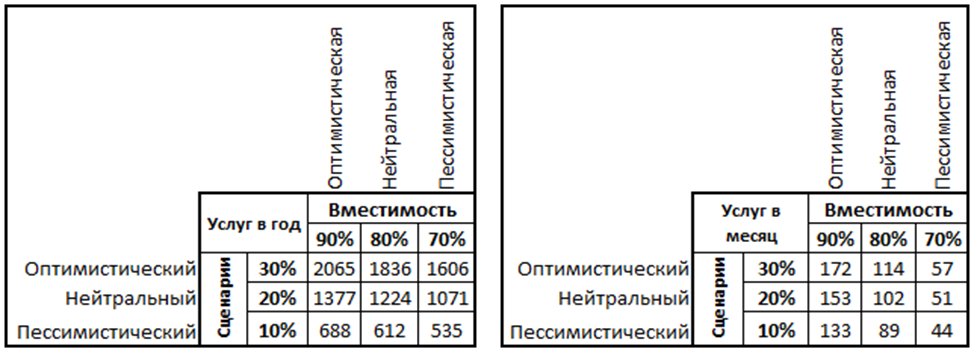


Рис. 9. Матрица сценарного расчета потенциального объема рынка

Для расчета инвестиционного предложения была избрана комбинация пессимистической вместимости кладбища, сопряженная с пессимистическим сценарием количества заказанных вторичных услуг (см. Приложение Ж с более детальным расчетом).

Как видно из рисунка 9, такой вариант результирует заказом 535 услуг второстепенного характера (связанных с уборкой и благоустройством инфраструктуры кладбища и участков) в год, что равно 44 услугам в месяц или 1,35 услуги в день.

Проект считается изначально убыточным в силу капитальных вложений в строительство и покупку специализированной техники (малый экскаватор). Без этих двух статей операционная деятельность в пессимистическом сценарии в соответствии с матрицей (рисунок 9) и расчетами, приведенными в приложении И, объект полностью покрывает свою деятельность посредством трудоустройства 14 человек административного и рабочего персонала.

Инвентарь и операционная деятельность предприятия могут окупиться посредством предоставления, помимо 20 указанных выше первичных услуг захоронения, дополнительно 1800 и более услуг второстепенного характера, а это около 11 услуг подобного плана в день. Техника и транспорт доступны на балансе КПРВ и могут предоставляться для тех или иных услуг по договорам внутреннего субподряда. Согласно матрице, такие цифры (1800 услуг) достижимы при оптимистичном сценарии обслуживания 30% могил от 6100 участков в год.

Такие результаты достижимы посредством четкого маркетингового подхода и внедрения аналитики в процессы работы с клиентами и рынком, активном позиционировании услуг и сотрудничестве со смежными службами города и села.

Проект расчета инвестиционного предложения не опирается на четкую ценовую политику (будучи рассчитанным по среднестатистическим показателям рынка в Одессе), ибо сие регулирование находится в ведомстве органов местного управления – они утверждают тарифы, разработанные коммунальным предприятием на основании руководящих документов Госкомжилхоза Украины [2].

Основная цель данного инвестиционного анализа – пролить свет на вполне достижимые объемы продаваемых услуг и продуктов, которые могут приносить пользу городу как в виде нового инфраструктурного самодостаточного бюджетонаполняющего объекта, так и в роли перспективного работодателя, с потенциалом последующего масштабирования на другие кладбища города и района.

**Глава 4.**

**План проектных действий по созданию предприятия**

**4.1 Планирование управления заинтересованными сторонами проекта**

Планирование управления участниками (заинтересованными сторонами) проекта осуществляется со следующими целями: определить тех, кто потенциально выиграет или проиграет в результате реализации проекта; снизить потенциальное негативное влияние проекта; определить тех, кто имеет интересы, ресурсы, трудовые навыки, способности и личностные качества для принятия участия в проекте или для влияния на него; определить тех, кого необходимо привлечь для к участию в планировании и реализации проекта; определить и уменьшить риски, которые могут возникнуть из конфликта интересов заинтересованных сторон[11].

Управление заинтересованными сторонами проекта включает в себя процессы, необходимые для определения людей, групп и организаций, которые могут предоставлять влияние или на которых может влиять проект, для анализа ожиданий заинтересованных сторон и их влияния на проект, а также для разработки соответствующих стратегий управления для эффективного привлечения заинтересованных сторон к принятию решений и исполнения проекта.

Управление заинтересованными сторонами также сосредотачивается на постоянной коммуникации с заинтересованными сторонами с целью понимания их потребностей и ожиданий, на реагировании на проблемы по мере их возникновения, на управление конфликтующими интересами. Удовлетворение заинтересованных сторон (стейкхолдеров) – одна из ключевых целей проекта[17].

Стейкхолдер (stakeholder) – понятие, описывающее человека, группу людей или отдельные организации, чьи действия, поведение или решения могут влиять на прибыль предприятия и процессы в ней.

Определение заинтересованных сторон – процесс выявления людей, групп или организаций, на которые может влиять решение, операция или результат проекта или которые могут оказывать обратное влияние, а также анализ или документирование значимой информации об их интересах, вовлеченности, взаимозависимостях и потенциальном влиянии на успех проекта.

Стейкхолдеров разделяют на внутренних (находятся внутри организации) и внешних (за пределами предприятия), их перечень приведен в таблице 2.

Таблица 2. Реестр заинтересованных сторон проекта

|  |  |
| --- | --- |
| **Внутренние** | **Внешние** |
| Заказчик/руководитель проекта | Поставщики материалов и сырья |
| Менеджер проектной команды | Государственные органы |
| Члены проектной команды | Потребители |
| Работники проекта | Конкуренты |
|  | Население |
|  | СМИ |

При проведении анализа заинтересованных сторон была использована модель классификации по матрице “власть-виляние”, приведенная в таблице 3.

Таблица 3. Карта заинтересованных сторон проекта “власть-интерес”

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Уровень влияния власти на проект** | **Высокий** | Государственные органы | Заказчик/руководитель проекта  Менеджер проектной команды  Команда проекта  Поставщики  Потребители |
|  | **ВЛАСТЬ/ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ** | |
| **Низкий** | Конкуренты  СМИ | Население |
|  | **Низкая** | **Високая** |

Для матрицы «власть-интерес» рекомендуются 4 типовых стратегии работы с заинтересованными сторонами:

- Высокий уровень власти и низкий интерес – удовлетворять;

- Высокий уровень власти и высокий интерес – активно управлять;

- Низкий уровень власти и высокий интерес – информировать;

- Низкий уровень власти и низкий интерес – наблюдать.

На основе данных, полученных при классификации заинтересованных сторон, можно планировать управление заинтересованными сторонами. Планирование управления заинтересованными сторонами – это процесс разработки соответствующих стратегий управления для эффективного привлечения заинтересованных сторон в течение жизненного цикла проекта, основанных на анализе их потребностей, интересов и потенциального влияния на успех проекта.

В результате анализа было выявлено, что наибольшую власть на проект должны инициаторы проекта, команда проекта, потребители и поставщики материалов, что необходимо учитывать при реализации проекта.

**4.2 Планирование управления содержанием проекта**

Управление содержанием проекта включает процессы, обеспечивающие включение в проект только таких работ, которые необходимы для его успешного выполнения. Основными подпроцессами этого процесса являются: инициирование, планирование содержания, определение содержания; подтверждение содержания и управления изменениями содержания проекта.

Для определения содержания проекта были обозначены проблемы, именно на решение которой направлен проект создания коммунального предприятия, была разработана ее декомпозиция и построено дерево проблем.

Проект создания коммунального кладбища направлен на решение главной проблемы – создание инфраструктурного объекта, предоставляющего комплекс ритуально-похоронных и дополнительных услуг населению на кладбище (кладбищах) города (района) посредством внутренних и внешних ресурсов коммунального предприятия. Продукт проекта – клиентоориентированный комплекс ритуально-похоронных и дополнительных услуг. Иерархичность проблем изображена на рисунке 10.

**Table

Description automatically generated**

Рис. 10. Дерево проблем

Главной целью данной работы есть обоснование создания профильного коммунального ритуально-похоронного предприятия в силу проблем, с которыми сталкивается население в силу отсутствия такого объекта коммунального хозяйства, утраченных возможностей инфраструктурного и социально-экономического развития в городе и районе из-за отсутствия такого предприятия и неэффективного хозяйствования на кладбищах, а также некоторых других проблем культурного и исторического характера.

На основе определенной проблемы были разработаны цели и задания проекта и построено дерево целей, изображенной на рисунке 11.

Diagram, table

Description automatically generated

Рис. 11. Дерево целей

Основная ценность построения дерева целей – отражение способа достижения главной цели через составление иерархического перечня понятных и достижимых целей нижнего уровня. Автор данной работы ставит целью проекта создание экономически и аналитически обоснованных предложений касательно создания коммунального предприятия, нацеленного на достижение социально-экономической и социо-культурной позитивной динамики в городе, а впоследствии – и районе.

**4.3 Планирование управления человеческими ресурсами проекта**

Процесс планирования человеческими ресурсами проекта необходим для распределения ролей, ответственности и подчиненности в команде проекта, а также для создания плана управления обеспечением персоналом [9]. Основными результатами процесса планирования человеческих ресурсов проекта является организационная структура проекта, а также распределены и задокументированы роли и ответственность людей в команде.

Ориентировочная продолжительность выполнения предложенного проекта не приводится из-за довольно сложной ситуации с официальным утверждением основных положений и руководящих распоряжений органами местного самоуправления – процесс рассмотрения и инициации соответствующих документов может затянуться надолго и занять не одну сессию властных структур, если руководство не будет напрямую заинтересованно в скорейшем решении вопроса инициации п последующего развития деятельности проекта.

Для выполнения работ по проекту, необходимо задействовать следующих внутренних и внешних специалистов (по отношению к КПРВ, как главному координационному телу проекта), композиция которых будет представлена на рисунке 12, изображающем организационную структуру проекта.

Diagram

Description automatically generated

Рис 12. Организационная структура команды проекта

Такая выделенная организационная структура создается исключительно для одного проекта, после реализации которого она также может использоваться повторно для решения других насущных вопросов или целей, связанных с оптимизацией других аспектов деятельности дочернего предприятия или самого КПРВ.

**4.4 Планирование управления закупками и поставками в проекте**

Управление закупками в проекте включает приобретение товаров и услуг в пределах исполнительной организации. Формат данного проекта предусматривает его реализацию на базе мощностей и внутренних возможностей КПРВ, используя его рабочие площади и расходные материалы, а также инвестиции из городского бюджета (фонда развития города).

**4.5 Планирование управления коммуникацией проекта**

Для планирования управления коммуникациями проекта нужен план сбора информации, в котором определяются источники информации и методы ее получения; план распределения информации, в котором определяются реципиенты информации и способы ее доставки. Обязательным является подробное описание каждого документа, который должен быть получен или передан, включая формат, содержание, уровень детальности и используемые определения; план введения в действие тех или иных видов коммуникаций; методы обновления и совершенствования плана коммуникаций.

Управление коммуникациями проекта – группа управленческих процессов, обеспечивающих формирование, сбор, распространение и хранение информации в рамках проекта с целью его успешной реализации. План управления коммуникациями – это документ, описывающий: требования и ожидания от коммуникаций для проекта; как и в каком виде будет происходить обмен информацией; когда и где будут иметь место коммуникации; кто несет ответственность за обеспечение каждого типа коммуникаций.

Основой для обеспечения коммуникационных требований является организационная структура проекта и матрица ответственности. Кроме того, при планировании необходимо учитывать проблему эффективного взаимодействия и согласованности действий, которая возникает уже при количестве людей n = 2, а именно: необходимо информировать друг друга, согласовывать действия и так далее. По мере роста количества участников n, количество каналов передачи информации k растет по формуле 1.

 (1)

План коммуникации должен быть обновлен и представлен в системном виде и обязательно включать:

1. Структуру сбора и обновления информации, которая должна обеспечивать оперативный и удобный доступ к накопленному банку информации, который в будущем войдет в архив проекта;

2. Структуру распределения информации. Здесь прописываются источники и получатели информации, типы документов и методы их представления;

3. Формат документов. Требования к оформлению, терминологии, уровня детализации документов;

4. Расписание коммуникаций (когда, кто и кому) и методы доступа к информации для незапланированных коммуникаций.

5. Систему внесения изменений в план коммуникаций.

План коммуникации проекта показан в таблице 4.

Таблица 4. План коммуникаций проекта

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отправитель | Получатель | Средство коммуникации | Частота | Способ (технология) коммуникации | Ожидаемый результат |
| Руководитель проекта | Руководитель предприятия | Отчет «Сделано - планируется сделать» | Один раз в неделю | Електронная почта, личная встреча | Утверждение достигнутого прогресса  Согласование мероприятий на следующий период |
| Руководитель проекта | Проектная команда | Порядок совещаний | Один раз в неделю | Совещание | Контроль исполнения поставленных задач за прошлые периоды  Рассмотрение и согласование результатов (документов) |
| Команда проекта | Руководитель предприятия | Отчет о достижениях за период; обсуждение насущных рабочих вопросов | Один раз в две недели | Отчетное совещание | Отчет о ходе проекта, согласование необходимых требований и факторов дальнейшего развития проекта; предварительный пересмотр наработок; обсуждение препятствий и задержек в реализации проекта; мозговые штурмы и анализ изменений внутри предприятия в психологическом и организационном контексте |

Могут быть использованы следующие средства распространения информации: переговоры, расширенные совещания, телефонные звонки, электронная почта, мессенджеры и консолидированные мессенджер-каналы, информационная система управления проектом или другие средства.

**4.6 Планирование управления рисками проекта**

По формату данного проекта основные риски, в первую очередь, связанные с инвестициями и неизвестными факторами изменений, которые могут возникнуть перед руководством и работниками во внутренней среде Предприятия, а впоследствии - и во внешнем окружении.

Инвестиционные риски имеют место быть и их подавление напрямую зависит от четкой позиции главного заказчика – органов местного самоуправления – вкупе с наличием твердой политической воли и желанием запустить серию трансформаций в коммунальном хозяйстве города (и района в последствии) за бюджетные средства и во благо тех, кто это бюджет наполняет. Риски от инвестиций могут быть уменьшены в случае реализации проекта в меньшем объеме, например, без покупки дорогой техники и создания капитальных строений, создав некое подобие предприятия с ручным трудом, что для целевого сегмента не является чем-то экстраординарным – копать могилы и убирать территорию можно вручную, нужна лишь рабочая сила, готовая это делать.

Сам проект будет реализовываться параллельно или, вернее сказать, в контексте системы действующих традиций и обычаев, стереотипов и взглядов на устоявшийся порядок вещей, поэтому риск непринятия изменений и местным население, и власть имущими, и конкурентами, является самым высоким среди других, кроме инвестиционных – регулирование и регламентация всех действий может привести к кардинальному изменению в рабочих процессах и подходах. Однако, данный риск не является критическим.

Его подавление напрямую зависит от четкой и отлаженной работы с населением и разработкой грамотной коммуникационной стратегии.

Третий выдающийся фактор риска – это неприятие изменений со стороны заказчика.

Еще один риск являются производными от первых двух – затягивание выполнения определенных процессов и утверждение финансирования, что может привести к нарушению сроков реализации процесса и утере интереса к проекту со стороны команды.

Риск нахождения качественной рабочей силы, например бизнес-аналитика для проекта, может также иметь место быть ввиду нежелания профессионалов работать на периферии да еще и в бюджетной области.

Этот риск может быть частично подавлен посредством привлечения молодых специалистов либо посредством привлечения студентов, преподавателей и работников соответствующих кафедр профильных вузов Одессы и области.

**Заключение**

Пустая ниша на рынке – мечта для любого предпринимателя. Свобода действий при отсутствии конкуренции сулит многое. Пустая ниша на рынке призывает к действию. Активному, сиюминутному, динамическому, всепоглощающему.

Пустая ниша на традиционном глобальном рынке сегодня – это миф для мелкого или среднего предпринимателя, многие ищут и проигрывают.

Пустая ниша или сектор ниши на рынке локальном – вполне распространённое явление, особенно когда дело касается сектора коммунальных услуг. Сектор сей грешит некой государственной монополизацией и консервативностью и в предоставлении устоявшихся, и в разработке новых услуг. Особенно на периферии. Присутствие фрагментарной конкуренции от мелкого бизнеса является не более чем редким исключением в силу сложность входа в нишу. Услуги, скорее отсутствуют и такое положение дел никого не беспокоит. Например, касательно обслуживания в ритуально-похоронной сфере. А с ним и отсутствие современной инфраструктуры объектов все той же сферы. А поверх всего этот – отсутствие позитивного клиентского опыта в использовании соответствующих объектов коммунальной инфраструктуры все той сферы услуг. Ниша есть, а адекватного наполнения нет.

Одна из таких ситуаций послужила поводом для исследования и основой для данной работы. Суждения и выводы, представленные в данной работе сигнализируют именно о таком положении дел и этим обусловлена актуальность данного исследования – формальное отсутствие эффективной организации, работающей и на благо населения, и на благо городского коммунального хозяйства посредством предоставления комплекса стандартизированных услуг широкого спектра.

Анализ рассматриваемой ситуации в формате “как есть” привел к выводам о необходимости изменений и релевантных трансформаций в сторону организации эффективного прибыльного объекта коммунального хозяйства, работающего на увеличение социально-экономических показателей и задающий ориентиры для других участников хозяйственной деятельность на местном уровне.

В результате проведенного комплекса исследований и использования аналитических инструментов была достигнута цель данной работы – обоснование создания прибыльного и экономически самодостаточного объекта коммунального хозяйства по предоставлению комплекса основных и дополнительных ритуальных услуг на базе действующего городского кладбища и местного предприятия коммунального хозяйства.

Для моделирования результатов от гипотетической хозяйственной деятельности было применено сценарное моделирование и взяты минимальные показатели из отрасли для произведения ценообразования услуг. В пессимистическом сценарии проектируемое предприятие может быть самодостаточным, ему лишь потребуется инвестиционная поддержка для покупки кое-какой техники и инвентаря, оставаясь при это на балансе города и действую во благо его населения. В противном случае – сумма нереализованной выгоды наводит на размышления о “неведении” власть имущих о данной специфике и потенциале.

Для достижения намеченных целей были реализованы следующие мероприятия:

- произведен функциональный и структурный анализ действующего объекта коммунального подчинения;

- произведен анализ действующей бизнес-модели с последующей разработкой ее новой версии, учитывая внутренние и внешние факторы вокруг моделируемого объекта, проанализированы возможности развития бизнеса;

- произведен маркетинговый и стратегический анализ, выработана стратегия и программа рекомендательных маркетинговых мероприятий;

- обоснован объем инвестиций, необходимых для реализации проекта;

- разработан план действий по реализации инвестиционного проекта.

В ходе реализации описанных выше действий были использованы инструменты и методическая база системного анализа, процессный подход, стоимостный подход, методология проектного менеджмента, методы стратегического и маркетингового анализа.

Практические рекомендации и выводы основываются на теоретических положениях, сформулированных во время применения инструментов бизнес-анализа и бизнес-моделирования, проведения исследований нормативно-правовой базы и ресурсов из открытых интернет-источников, а также результаты кулуарного общения с работниками органов местного самоуправления, коммунального предприятия, пользователей кладбища и местного населения.

Проект может быть реализован в нескольких вариантах, а именно:

* вариант 1 (минимальный) – создание небольшого подразделения, ответственного за предоставление услуг благоустройства кладбища и поддерживающего его инфраструктуру силой 4-7 работников и последствующим расширением набора предоставляемых услуг;
* вариант 2 (средний) – создание небольшого подразделения, ответственного за предоставление ритуально-похоронных услуг силой 6-9 человек и серий подрядных договорённостей с другими подразделениями/организациями/предприятиями;
* вариант 3 (максимальный) – создание небольшого подразделения/организации, предоставляющего комплекс ритуально-похоронных и дополнительных/сезонных услуг силой 10-14 человек, частично своими (коммунальными) ресурсными возможностями и посредством серии подрядных договоренностей с другими подразделениями/организациями/предприятиями.

Для полноценной разведки и разработки предметной области заинтересованным в реализации проекта сторонам рекомендуется следующее:

* Произвести полноценное исследование дел в сфере ритуально-похоронных услуг на коммунальных объектах города с целью выявления полного комплекса имеющихся и недостающих знаний и показателей деятельности, статистики, инфраструктурных показателей и прочих данных.
* Использовать полученные данные для полноценного маркетингового исследования емкости локального рынка и экономических перспектив для разработки соответствующего проекта создания профильного коммунального подразделения, которое бы занималось всеми системными и ситуативными вопросами и проблематикой в сфере предоставления ритуально-похоронных услуг на кладбищах города, а впоследствии – и района.
* Внести пункт о трансформации объектов коммунального хозяйствования ритуально-похоронной направленности в эффективные и прибыльные объекты коммунальной сферы в стратегический план (программу) развития города (района).
* Произвести ревизию исторических и статистических данных о захоронения на кладбищах города (района) и сочленить их в единый электронный реестр, который будет опубликован в профильном разделе на сайте городского совета, районного совета и других сопредельных профильных институций города и района.
* Произвести инвентаризацию и анализ инфраструктуры и ревизию захоронений на кладбищах города с целью определения действующих ресурсов в наличии, включая максимально точные цифры по количеству объектов, требующих реконструкции или другого рода вмешательств.
* Разработать план благоустройства территории городского кладбища и инфраструктуры вокруг него в соответствии с нормами действующего законодательства и и исходя из экологических и географических возможностей объекта и прилежащих территорий.
* Разработать план коммуникационных мероприятий и информационную политику с целью обеспечения “раскрутки” проекта в социально активных кругах и привлечении общественность к сотрудничеству и конструктивной обратной связи для проведения тех или иных видов деятельности по разработке и созданию проекта.
* Разработать комплекс ритуально-похоронных услуг и дополнительных/сезонных услуг, исходя из официальных данных, полученных в ходе маркетингового исследования для расчета бизнес-плана под будущий проект предприятия, учитывая законодательные механизмы и регуляторную политику, предусмотренные в соответствующем законодательстве. Пакет услуг может быть разработан как в вариантах пакетов, например “Все включено”, “Захоронение”, “Транспортировка”, так и в формате перечня предоставляемых услуг на выбор клиента.
* Обсудить возможность и заключить договоренности с высшими учебными заведениями области о привлечении молодых специалистов к посильной участи в разработке проекта и осуществлении предпроектных и проектных действий.
* Изучить возможности лизинга технического оборудования для использования в хозяйственной деятельности предприятия (применимо и к ЖКХ в целом).
* Произвести стоимостно-оценочные работы по определению необходимых средств для тотальной реконструкции/улучшения инфраструктуры кладбища, включая ограждение, создание информационных панелей и схемы кладбища, разбивку на секторы, освещение, разводку водоснабжения и другие отсутствующие сейчас удобства для включения в целевые показатели прибыльности хозяйственной деятельности будущего проекта.
* Привлечь к взаимодействию и разработать алгоритм взаимодействия всех организаций и органов, причастных к тем или иным аспектам ритуально-похоронной деятельности – от момента первого обращения потребителя до выплаты социальной помощи для осуществления похорон и выдачи свидетельствующих документов с целью создания единой услуги и ассимиляции усилий в пользу потребителя. Услугу подготовки документов разработать и внести в прейскурант будущих услуг, реализуемых проектируемым коммунальным подразделением/предприятием.

Наибольшее ограничение проекта (как и риски, в целом) кроется в том, что все связанные с ним инициативы и решения происходят и зависят только от политической воли, действенности и активности органов местного самоуправления – от предпроектной работы и инициации проекта до заинтересованности в организации эффективной жизнедеятельности и обеспечения финансирования социально значимого проекта.

**Список использованной литературы**

1. Закон Украины № 1102-IV от 16.10.2020 “О захоронении и похоронном деле”: [Электронный ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1102-15#Text>. (Дата обращения: 10.12.2020).
2. Приказ Государственного комитета Украины по вопросам жилищно-коммунального хозяйства №193" от 19.11.2003 – “Порядок содержания кладбищ и других мест захоронения”: [Электронный ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1113-04#Text>. (Дата обращения: 11.12.2020).
3. Приказ Государственного комитета Украины по вопросам жилищно-коммунального хозяйства №194 от 19.11.2003 “Об утверждении Единой методики определения стоимости предоставления гражданам необходимого минимально перечня отдельных видов ритуальных услуг, реализации предметов ритуальной принадлежности”: [Электронный ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0338-04#Text>. (Дата обращения: 11.12.2020).
4. Берг Д. Б. Системный анализ конкурентных стратегий: учебное пособие / Д. Б. Берг, С. Н. Лапшина. – Е.: Изд-во УФУ, 2014. – 56 с.
5. Википедия. Раздельная, страница города: [Электронный ресурс]. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Роздільна>. (Дата обращения: 10.12.2020).
6. Изображение кладбища, Google Maps: [Электронный ресурс]. URL: <https://www.google.com.ua/maps/place/Tsentral%CA%B9nyy+Mis%CA%B9kyy+Tsvyntar/@46.8522282,30.0960594,740m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x0:0x73cb7b6ce951886b!8m2!3d46.8522151!4d30.0981952?hl=en&authuser=0> (Дата обращения: 10.12.2020).
7. Карлберг К. Бизнес-анализ с использованием Excel / Конрад Карлберг. – 4-е изд.; Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2014. – 576 c.
8. Котлер Ф. Манёвры маркетинга. Современные подходы к прибыли, росту и обновлению: пер с англ. / Ф. Котлер, Д. Джайн, С. Мэйсинси. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 224 с.
9. Лукичева Л. И. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации». / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. М.: Омега-Л, 2009. – 383 с.
10. Маклаков С. В. Моделирование бизнес-процессов с BPWin 4.0 / С. В. Маклаков. – М.: ДИАЛОГ-МИФИ, 2002. – 224 с.
11. Методические рекомендации по выполнению магистерской работы по специальности “Бизнес-аналитика и управление бизнес-проектами” для студентов дневной и заочной форм обучения – Одеcса: ОРИГУ НАГУ, 2017. – 137с.
12. Минимальная зарплата и прожиточный минимум 2021: как изменятся налоги и штрафы для предпринимателей: [Электронный ресурс]. URL: <https://biz.ligazakon.net/aktualno/8224_mnmalna-zarplata-ta-prozhitkoviy-mnmum-2021-yak-zmnyatsya-podatki-ta-shtrafi-dlya-pdprimtsv>. (Дата обращения: 25.12.2020).
13. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под ред. О. И. Долгановой. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 289 с.
14. О’Коннор Дж. Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Джозеф О’Коннор, Иан Макдермотт. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 256 с.
15. Обслуживание городских кладбищ: [Электронный ресурс]. URL: <http://rozdilna.odessa.gov.ua/zhitlovo-komunalne-gospodarstvo/rozdilnasovet-zhitlovo-komunalne-gospodarstvo/rozdilnasovet-pdprimstva-zhkg/komunaln-pdprimstva-m-rozdlna/>. (Дата обращения: 11.12.2020).
16. Похоронить человека в Одессе: что, где и почем: [Электронный ресурс]. URL: <https://od.vgorode.ua/news/obzory/347006-pokhoronyt-cheloveka-v-odesse-chto-hde-y-pochem>. (Дата обращения: 23.12.2020).
17. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) – 5-е изд. – М., 2013. – 614 с.
18. Сайт городского совета г. Раздельная: [Электронный ресурс]. URL: <http://rozdilna.odessa.gov.ua/>. (Дата обращения: 11.12.2020).
19. Сколько стоит умереть в Одессе: реальные цены на похороны и способы сэкономить: [Электронный ресурс]. URL: <https://lotsia.com.ua/article/skolko-stoit-umeret-v-odesse>. (Дата обращения: 24.12.2020).
20. Типовые организационные структуры предприятий / [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000\_orgchart.shtml#](https://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000_orgchart.shtml) (Дата обращения: 31.12.2020).
21. Цуканова О. А. Методология и инструментарий моделирования бизнес-процессов: учебное пособие / О. А. Цуканова. СПб.: Университет ИТМО, 2015. – 100 с.
22. Воткінсон М. Грід. Інструмент для прийняття рішень у будь-якому бізнесі (у вашому також) / Пер. з англ. / М. Воткінсон. – К.: КМ-БУКС, 2019. – 368.
23. Когон К. Керування проектами для «неофіційних» проект-менеджерів. Пер. з англ. / К. Когон, С. Блейкмор, Д. Вуд. – Х.: Ранок: Фабула, 2019. – 240 с.
24. Котлер Ф. Десять смертельних гріхів маркетингу. Пер з англ. / Ф. Котлер. – Х.: «Клуб сімейного дозвілля», 2018. – 160 с.
25. Остервальдер А. Створєюмо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного. пер. англ. / Александр Остервальдер, Ів Піньє. – К.: Наш формат, 2017. – 288 с.
26. Ротер М. Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат / Майкл Ротер, Джон Шук. К.: Пабулум, 2017. – 132 с
27. Яроміч С. А. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів денної та заочної форм навчання у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» (другий (магістерський) рівень). О.: ОРІДУ НАДУ, 2017. – 169 с.
28. Business Analysis for Practitioners, A Practice Guide. / Project Management Institute, 2015.
29. SWOT-аналіз як інструмент із визначення стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку системи державного управління / С. Попов, І. Сенча. Л.: – ЛРІДУ НАДУ, 2013. с. 114-122.
30. The Method of SPAcE-Analysis: [Электронный ресурс]. URL: <https://managementmania.com/en/space-analysis>. (Дата обращения: 29.12.2020).

**A picture containing text

Description automatically generatedПриложение А. Бизнес-модель кладбища по шаблону CANVAS, “AS IS”**

Text

Description automatically generated**Приложение Б. Бизнес-модель кладбища по шаблону CANVAS, “TO BE”**

A picture containing table

Description automatically generated**Приложение В. SWOT-анализ действующего состояния объекта исследования**

**Приложение Г. Стратегическая позиция объекта методом SPAcE-анализа**

Chart, scatter chart

Description automatically generated

**Table

Description automatically generatedПриложение Д. SWOT-анализ состояния “AS IS” по методике Остервальдера**

Table

Description automatically generated**Приложение Е. SWOT-анализ состояния “TO BE” по методике Остервальдера**

Table

Description automatically generated**A picture containing table

Description automatically generatedПриложение Ж. Матрица сценарного расчета потенциального объема рынка**

**Table

Description automatically generatedПриложение И. Расчет ТБ операционной деятельности проекта**

**Table

Description automatically generatedПриложение К. Расчет прейскуранта работ**

**Graphical user interface, application

Description automatically generatedПриложение Л. Расчет прейскуранта работ**