

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

подпись      инициалы, фамилия

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.08 «Управление проектами»

Разработка проекта создания магазина автозапчастей

Руководитель	_____	доцент	М.И. Элияшева
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		Н.А. Чудинов
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____	канд. экон. наук, доцент	Т.В. Вырупаева
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2016

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 72 страницы текстового документа, 6 приложений, 31 использованный источник.

### ПРОЕКТ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА, РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА

Целью работы является разработка проекта по открытию магазина расходных материалов для автомобилей.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Провести теоретический анализ проектного управления..
2. Представить общую характеристику объекта исследования.
3. Провести внешний и внутренний анализ деятельности предприятия.
4. Разработать проект по открытию магазина расходных материалов для автомобилей

Объект исследования – «Азс 120».

Предмет исследования - проектная деятельность компании по открытию магазина расходных материалов для автомобилей.

Для повышения эффективности работы предприятия планируется открытие магазина расходных материалов.

Экономический эффект:

- увеличение выручки на 4048,8 тыс.руб. в первый год реализации проекта;
- увеличение прибыли на 762,8тыс.руб. в первый год реализации проекта;
- рост чистой прибыли на 610,2 тыс.руб. в первый год реализации проекта.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления проектами .....	5
1.1 Сущность и виды проектов .....	5
1.2 Основные этапы разработки и реализации проектов.....	13
1.3.Методы оценки эффективности проекта.....	15
2 Организационно управленческая и экономическая характеристика деятельности «Азс -120» .....	23
2.1 Общая характеристика «Азс 120».....	23
2.2 Анализ внутренней и внешней среды «Азс 120».....	27
2.3 Обоснование целесообразности открытия магазина расходных материалов для автомобилей .....	41
3 Разработка проекта по созданию розничного магазина расходных материалов для Азс-120 .....	48
3.1 Разработка основных параметров розничного магазина расходных материалов для «Азс -120».....	48
3.2 Разработка этапов проекта создания розничного магазина для «Азс- 120» .....	52
3.3 Оценка экономической эффективности для «Азс-120» .....	60
3.4 Анализ рисков проекта .....	66
Заключение.....	68
Список использованных источников.....	70
Приложения.....	73

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективность и устойчивость деятельности современной организации во многом определяется качеством управленческих решений в сфере управления проектами.

Управление проектами в нашей стране получает все более широкое распространение. Проекты, с которыми организациям приходится сталкиваться в реальной жизни, чрезвычайно многообразны. Они могут отличаться по сфере приложения, составу предметной области, масштабам, длительности, степени сложности, влиянию результатов.

Целью работы является разработка проекта по открытию магазина расходных материалов для автомобилей.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Провести теоритический анализ проектного управления..
2. Представить общую характеристику объекта исследования.
3. Провести внешний и внутренний анализ деятельности предприятия.
4. Разработать проект по открытию магазина расходных материалов для автомобилей

Объект исследования – «Азс 120».

Предмет исследования – Разработка проекта.

Информационной базой при написании дипломной работы являются научные работы отечественных и зарубежных авторов по теме исследования, статистическая и финансово-экономическая отчетность предприятия, статистические данные, результаты собственных исследований, ресурсы интернет.

# 1. Теоритические основы управления проектами

## 1.1 Сущность и виды проектов

В конце прошлого века произошло осознание необходимости применения методологии проектного менеджмента для успешной реализации стратегии компаний. Многие ученые, специалисты и консультанты работают над разработкой аспектов внедрения в организациях стратегических изменений. Развитие концепции управления проектами проходило в направлениях совершенствования методологических основ проектно-ориентированного управления на предприятиях, управления развитием и совершенствования управления стратегическим процессом и изменениями в организации. В этом направлении одну из первых попыток научного обобщения сделали Петер Левене, ученые национальной ассоциации управленцев Германии, Лещинская В.В., Вилфрид Трилленберг, Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон и многие другие современных ученых. Рассмотрим определение «проекта» и «проектного управления» (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Определение «проекта» и «управления проектами»

Автор	Определение
1	2
Британский стандарт BS 6079-1:2000	Проект - это уникальная совокупность скоординированных действий (работ) с определенными началом и окончанием, осуществляемой определенным лицом или организацией для достижения определенной цели в заранее определенные сроки, расходы и параметры выполнения [3]
Австралийский институт по управлению проектами	Проект - это уникальная совокупность взаимосвязанных действий (работ) по определенным датами начала и окончания, необходимых для успешного достижения общей цели [4]
Американский институт по управлению проектами	Проект - это временное предприятие, созданное для создания уникального продукта или услуги [5]
Товб А., Цинес Г.	Проект - это особая форма осуществления целенаправленных изменений, которая предусматривает, что эти изменения должны быть реализованы в рамках определенных ограничений по срокам, стоимости и характеристикам ожидаемых результатов [6]

## Окончание таблицы 1.1

1	2
Кодекс знаний о управление проектами	Проект - это определенное задание с определенными исходными данными и необходимыми результатами (целями), обуславливающие способ ее решения [7]
Специалисты по управлению проектами (США)	Управление проектом это искусство управлять и координировать человеческие и материальные ресурсы в течение жизненного цикла проекта, применять системы современных методов и техник управления для минимизации рисков при достижении определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, качества и удовлетворения участников.
Товб А., Цинес Г.	Управление проектами - это профессиональная творческая деятельность по руководству человеческими и материальными ресурсами путем применения современных методов, средств и искусства управления для успешного достижения ранее поставленных целей при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристике ожидаемых результатов проектов, осуществляемых в рыночных условиях в социальных системах
Мартин П., Тейт К.	Управление проектом - это набор инструментов, технологий и знаний, применение которых в проекте позволяет достичь лучших результатов
Кодекс знаний о управление проектами	Управление проектом - это процесс применения знаний, навыков, методов, средств и технологий в проектной деятельности с целью достижения или преувеличения ожиданий участников проекта

Итак, проект - это совокупность действий, целью которых является достижение определенного неповторимого по своим характеристикам и особенностями результата, осуществляемых в заранее определенный срок, в пределах лимита необходимых ресурсов (финансовых, кадровых, материальных, тому подобное). Следовательно, управление проектами - это приложение знаний, методов, навыков, средств и технологий в реализацию проекта в условиях имеющихся материальных и не материальных ресурсов предприятия с целью достижения лучших результатов его деятельности.

При формировании и осуществлении проекта во время всех этапов жизненного цикла и во всех подсистемах выполняются основные функции:

Планирование представляет собой деятельность, которая направлена на создание плана. Планирование, являясь функцией управления, включает формирование политики, стратегий, процедур необходимых для осуществления

проекта. В проектной среде под планированием подразумевают первичную проработку и проектирование прогнозных решений для осуществления проекта при наступлении разных альтернатив, которые основаны на знаниях предметной области и вероятных рисках осуществления проекта. Также, планирование, в рамках управления проектами, содержит процессы реализации планов, исправления планов и контроль их исполнения. В процессе реализации проекта, планирование является организующим звеном всего управленческого процесса. Процесс планирования является непрерывным процессом и охватывает все фазы жизненного цикла проекта. Планирование начинается с участия руководителя проекта в формировании основной концепции проекта, продолжается во время формирования стратегических решений выполнения отдельных работ проекта, в т.ч. формирование конкретных предложений, исполнение работ, подписание договоров, и завершается только при окончании проекта. Решения, которые принимаются в процессе планирования, должны гарантировать выполнение проекта, в установленные сроки, при минимальных затратах ресурсов, с соблюдением высокого качества. Одной из главных целей планирования является объединение участников проекта при выполнении установленных работ, которые необходимы для реализации проекта. На основе планирования формируются учет, контроль и оперативное управление [21].

Организация. В широком смысле под этой функцией подразумевается набор структурных систем и способов работы компонентов. В сфере управления проектами организация является одной из наиболее важных функций и организационной формой деятельности. Как функция управления, организация является процессом согласования, упорядочения дифференцированных частей целого. Другими словами, организация представляет собой набор процессов или работ, которые ведут к созданию и улучшению связей между разнообразными компонентами проекта [27].

Важной функцией управления проектами выступает контроль жизнедеятельности проекта, который включает наблюдение за

функционированием проекта для сравнения соответствия фактических показателей плановым, которые заложены в планах, контрактах, соглашениях и т.д. Необходимо отметить, что контроль реализуется на всех этапах жизненного цикла проекта и во всех его подсистемах, и содержит: контроль сроков, контроль издержек, контроль длительности работ, контроль качества, контроль бюджет проекта, контроль рисков, контроль материально-технических запасов по проекту, контроль выполнения решений, и т.д. [4].

Мотивация представляет собой процесс побуждения в человеке желания работать для достижения целей предприятия, при одновременном достижении личных целей. Необходимо понимать отличие между мотивацией, как исследование побудительных причин поступков индивида, и мотивацию, как способ влияния на поведение индивида. Раньше изучение данного вопроса было уделом преимущественно специалистов, но, в последнее время, в связи с усложнением и развитием экономических и социальных отношений, появилась необходимость разработки таких систем мотивации, которые должны быть эффективны и применимы в практике деловых отношений. На протяжении последних 30 лет мотивация развивалась очень активно, и, в результате, появился комплекс теоритических моделей, которые основаны на результатах психологических исследований [4].

Оперативное управление представляет собой процесс практической реализации проектов и программ во всех областях функционирования, оценку результатов, сравнение полученных результатов с целями, которые ставились. Кроме того, оперативное управление рассматривают и как самостоятельную подсистему управления, и как одну из функций проектного управления. В этом случае уместно обозначить подсистему как «управление изменениями», а функцию как «оперативное управление».

Проект имеет ряд только ему присущих признаков, наличие которых поможет осуществить его эффективную реализацию. Основные признаки проекта:



- изменение состояния проекта для достижения его цели; ограниченность во времени;
- ограниченность ресурсов;
- неповторимость.

Необходимость управления проектами, а именно необходимость координации использования человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта с помощью современных методов и техники управления для достижения соответствующего уровня доходов участников проекта, высокого качества продукции, связанна с массовым ростом масштабов и сложности проектов, требований к срокам их осуществления, качества выполняемых работ. Участники проекта представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Участники проекта

Основными принципами управления проектами являются:

- Целенаправленность, что выражается в целевой ориентации проекта на обеспечение конечных целей деятельности предприятия;
- Системность, предусматривающая рассмотрение проекта с системных позиций. Это означает, с одной стороны, то, что процесс управления проектами

является одним целым со своими закономерностями формирования и развития, а с другой, возможность разделения проекта на подсистемы и исследования их взаимосвязи, поскольку каждая из них влияет как на все остальные подсистемы, так и на весь проект в целом. Таким образом, возникает возможность открыть и спроектировать рациональную связь подсистем, их соотношение и субординацию, дать количественные и качественные оценки хода реализации проекта и его отдельных частей. На практике нужна четкая структуризация проекта и разработка комплекса взаимосвязанных организационно-экономических, законодательных, политических, технико-технологических и других мероприятий, обеспечивающих его реализацию;

- Комплексность предполагает рассмотрение явлений в их связи и зависимости. Комплексный подход в проект-менеджменте предполагает: совместное использование различных форм и методов управления при разработке и реализации нововведений; рассмотрение всех общих целей управления по уровням и звеньям организационной и производственной структуры предприятия; связь отдельных элементов проекта между собой и с главной (конечной) целью проекта; рассмотрение отдельных проблем проекта с точки зрения временных интервалов;

- Обеспеченность, которая заключается в том, что все мероприятия, предусмотренные проектом, должны быть укомплектованы различными видами ресурсов, необходимые для его реализации;

- Приоритетность означает, что при разработке и реализации проекта предпочтение отдается первоочередной задаче, исходя из общей концепции стратегического развития;

- Экономическая безопасность планируемых мер. Она должна рассчитываться на основе оценки вероятности возникновения убытков или каких-либо потерь в результате несбывшихся запланированных проектом событий.

По квалификационным признакам можно представить различные классификации проектов.

Одна из таких классификаций предполагает разделение проектов по типу моделируемого объекта, характеру отображения объекта, способу представления, типа инновационного потенциала, масштабу, сфере проектирования и степени управляемости.

По масштабам и размерами проекта выделяют: большие, средние и малые проекты. В американской практике к малым проектам относятся нововведения с капитальными затратами в 10-15 млн долл. и трудозатратами до 40-50 тыс. человеко-часов. срок разработки таких проектов не выходит за пределы одного-двух лет.

Крупные проекты могут быть международными, региональными, отраслевыми, межотраслевыми и т. д. Крупные проекты характеризуются большими затратами, например, в американской практике - более 1 млрд долл., различными источниками финансирования, большой трудоемкостью разработки проекта (более 2 млн человеко-часов). Срок реализации крупного проекта выходит за пределы 5 - 7 лет.

По степени сложности различают проекты простые, сложные и очень сложные.

По классу проекта (составом и структурой самого проекта и его предметной области) существуют такие проекты: монопроекты; мультипроекты; мегапроекты.

Кроме того, проекты делятся на:

1) взаимоисключающие (альтернативные) проекты - это проекты, которые осуществляются, если невозможным или нецеленаправленным является осуществление других проектов;

2) альтернативные по капиталу - проекты, которые осуществляются в том случае, когда каждый из них не может быть совершенным без использования финансовых средств, необходимых для осуществления других проектов;

3) независимые проекты - проекты, которые осуществляются в том случае, когда результаты реализации одного не влияют на результаты реализации других, и любой информация о параметрах другого проекта не меняет информацию о результатах других;

4) взаимовлияющие - проекты, которые осуществляются в том случае, если при их совместной реализации возникают вспомогательные (системные, синергетические, эмерджентные) положительные или отрицательные эффекты, но не выявляются при реализации каждого из проектов в отдельности;

5) взаимодополняющие - это проекты, которые осуществляются в том случае, если по каким-либо причинам они могут быть приняты или отвергнуты только одновременно.

По продолжительности проекта или по срокам реализации различают: краткосрочные проекты (до 3 лет); среднесрочные (от 3 до 5 лет); долгосрочные (свыше 5 лет).

В зависимости от цели проекта (получение прибыли или социального эффекта) различают коммерческие и некоммерческие проекты.

По характеру и сфере деятельности проекты подразделяются на экономические, промышленные, социальные, организационные и исследовательские. В то же время каждый из проектов имеет общие признаки. Это точно очерченные и сформулированные цели, их исследования, уникальность, условия ограниченности, координированное использование взаимосвязанных действий и т.п. [8].

Важным показателем продолжительности проекта является его программа. Каждый проект должен быть направлен на решение конкретной цели. Реализация проекта означает последовательное достижение целей с самого низкого уровня до самого высокого. При осуществлении принципа итерации - подчинение целей низшего уровня целям высшего уровня.

## 1.2 Основные этапы разработки и реализации проектов

В процессе своего развития проект проходит несколько этапов, которые составляют жизненный цикл проекта: инициализация, планирование, реализация и контроль над исполнением, завершение проекта.

Можно сказать, что любой проект начинается с формулировки и описание проблемы. После чего, формируется рабочая группа, основная задача которой – выявить одно или несколько решений данной проблемы. Для каждого решения определяются ресурсы и время, и на основании этих данных рассчитывается стоимость и оценивается степень риска. Выбирается наиболее приемлемое решение, оптимальный вариант. С этого момента начинается разработка проекта, который должен будет реализовать выбранное решение.

На этапе инициации проекта выходом будет документ «Устав проекта», который содержит следующие пункты:

1. Назначение и обоснование проекта.
2. Измеримые цели проекта и соответствующие критерии успеха.
3. Требования высокого уровня.
4. Описание проекта высокого уровня (самое главное).
5. Риски высокого уровня.
6. Сводное расписание контрольных событий.
7. Сводный бюджет [2].

В Уставе должны быть зафиксированы полномочия менеджеров проекта, а также он должен содержать полезную информацию для заинтересованных сторон.

После того, как определены и документированы все параметры проекта (наименование, причины инициации, цели и продукты проекта, заказчик, руководитель и куратор проекта), можно приступать к следующему этапу – планирование.

Задачами планирования являются:

- определение требований проекта и состава работ проекта;
- определение дат начала и окончания работ проекта, ключевых событий, этапов и проекта в целом;
- определение порядка и объема обеспечения проекта финансовыми ресурсами;
- определение порядка обеспечения проекта человеческими ресурсами;
- определение порядка и объема обеспечения проекта продукцией и услугами, приобретаемыми у сторонних организаций;
- определение основных рисков проекта и порядка работы с ними;
- определение порядка обмена информацией между лицами, участвующими в реализации проекта и заинтересованными в результатах проекта;
- определение порядка работы с изменениями в проекте[10].

Следующим этапом после планирования будет реализация проекта и контроль над ходом его исполнения. Задачами данного этапа выступают:

- организация выполнения проекта согласно разработанным планам;
- проверка соответствия процессов и продукта проекта установленным требованиям[30].

Последний этап завершения проекта заключается в том, что заказчик принимает новый продукт или работу, команда проекта расформировывается, руководитель проекта подводит итоги и дает оценку проделанной работе.

В настоящее время на рынке программного обеспечения представлено множество средств автоматизации управления проектами. С их помощью можно эффективно осуществлять ресурсное и бюджетное планирование, контролировать ход выполнения работ.

Пакет MS Project является популярным инструментом, ориентированным на управление проектами, с помощью его руководитель может автоматизировать все этапы цикла работы над проектом[26]:

- составление плана проекта – описание логической структуры проекта, указание связей между работами, расчет критического пути;

- графическое представление структуры проекта – отображение плана проекта на различных диаграммах (диаграмма Ганта, сетевой график, график ресурсов и др.);

- сбор и анализ сведений – использование электронной почты для обмена данными о проекте, возможность экспорта/импорта данных в другие системы управления проектами;

- управление графиком работ – назначение критических и некритических работ, вычисление длительности работ, регистрация текущего состояния работ по проекту, коррекция графика работ, сохранение базового плана, его анализ и оптимизация;

- управление ресурсами – назначение ресурсов работам, настройка календаря для каждого ресурса, выявление перегрузки ресурсов и возможности ее устранения;

- управление расходами (стоимостью) – автоматический (или вручную) расчет затрат;

- управление областью охвата – анализ и пересмотр целей проекта, указание приоритетов задач;- составление отчетов по проекту – формирование разнообразных отчетов на протяжении всего жизненного цикла[26].

Главным достоинством программы MS Project можно считать возможность графического представления структуры проекта, с помощью которого легко ориентироваться на каком этапе проекта вы находитесь, успеваете ли по срокам, хватает ли ресурсов.

### **1.3 Методы оценки эффективности проекта**

Эффективность представляет собой относительный эффект, результативность операций, процесса, проекта, который можно определить как

отношение результата по проекту к затратам, расходам, которые обеспечили его получение.

Разработку и введение в производство нового вида продукции можно рассматривать через инвестиционный проект.

Эффективность инвестиционного проекта – показатель, который отображает соответствие проекта целям и интересам его участников.

Согласно законодательству РФ, проводить оценку эффективности инвестиционных проектов не обязательно, но все инвесторы заинтересованы в получении прибыли, снижении риска потери вложенных средств и поэтому производят оценку эффективности.

Общую эффективность инвестиционных проектов оценивают с целью определения потенциальной привлекательности проекта для всех участников и поиска возможных инвесторов [21].

Таким образом, основными целями оценки эффективности проекта являются:

- оценка уровня привлекательности проекта для всех возможных участников;
- поиск источников финансирования проекта.

Наиболее важным выступает определение эффективности участия в проекте, которую производят для проверки возможности реализации проекта и выявления заинтересованных лиц. Такая оценка включает:

- эффективность для предприятий, которые принимают участие в разработке и реализации проекта;
- эффективность для акционеров, эффективность при вложении средств в акции предприятия;
- эффективность участия в проекте структур более высокого уровня по отношению к предприятиям-участникам, включая оценку региональной эффективности отдельных регионов или всей РФ, для отдельных отраслей, предприятий, холдингов;



- эффективность участия государства в проекте, с учетом всех возможных доходов и расходов всех уровней бюджетов [27].

Поиск решения, которое удовлетворяет всех потенциальных участников проекта возможно только при условии, что проект имеет высокие показатели эффективности с точки зрения всех участников, и выгоден всем.

Оценка эффективности проекта базируется на сопоставлении затрат и результатов, но в зависимости от вида эффективности используются разные подходы к оценке и ее составу. Основные отличия состоят в исходных параметрах, на основе которых формируются финансовые потоки по проекту в зависимости от вида эффективности. Другими словами, комплексная и взаимосвязанная система параметров проекта реализуется через единую по экономической природе показателей эффективность, которая зависит от области их применения в той экономической среде, которую они должны характеризовать. Исключением являются показатели общественной эффективности. Очень часто нет возможности оценить внешние эффекты в денежном выражении. Иногда, когда эти эффекты очень существенны, используется только качественная оценка их влияния [6].

Показатели, которые используют для оценки эффективности проекта, в зависимости от того, учитывается или нет фактор времени, можно разделить на две группы:

1. Основанные на дисконтированных показателях.
2. Основанные на фактических показателях.

К первой группе показателей относятся:

- чистая приведенная стоимость (Net Present Value, NPV);
- индекс рентабельности инвестиций (Profitability Index, PI);
- внутренняя норма прибыли (Internal Rate of Return, IRR);
- дисконтированный срок окупаемости инвестиций (Discounted Payback Period, DPP).

Вторая группа включает:

- срок окупаемости инвестиций (Payback Period, PP);
- коэффициент эффективности инвестиций (Accounting Rate of Return, ARR).

Рассмотрим основные идеи, которые лежат в основе наиболее популярных методов оценки эффективности проектов, на основе представленных показателей.

Метод расчета чистой приведенной стоимости.

Данный метод базируется на сравнении величины начальных инвестиций (IC) с общей суммой дисконтированных чистых денежных доходов, которые получены на основе этих инвестиций. В связи с тем, что доходы распределены во времени, их необходимо дисконтировать при помощи ставки  $E$ , которая устанавливается аналитиком (инвестором) самостоятельно с учетом ежегодного процента возврата, который он хочет или должен получать на инвестируемый им капитал.

Показатель NPV отображает плановую оценку изменения экономического потенциала предприятия при условии реализации анализируемого проекта.

Коэффициент дисконтирования рассчитывается по формуле:

$$V_t = \frac{1}{(1 + E)^t}, \quad (1.1)$$

где  $E$  – ставка дисконтирования;

$t$  – период (месяц, год), который показывает промежуток времени между настоящим моментом и моментом получения денежного потока.

В виде коэффициента дисконтирования обычно применяется, или процентная ставка (математическое дисконтирование), или учетная ставка (банковское дисконтирование).

Общая накопленная величина дисконтированных поступлений (Present Value, PV) рассчитывается по формуле:

$$PV = \sum_t \frac{Pt}{(1+E)^t}, \quad (1.2)$$

где  $P_t$  – денежные поступления, которые происходят по проекту в периоде  $t$  (чистый доход), руб.

В том случае, если инвестиции едино разовые, то чистый приведенный эффект (NPV) рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_t \frac{Pt}{(1+E)^t} - IC, \quad (1.3)$$

где  $IC$  – начальные инвестиционные вложения, руб.

В том случае, если:

$NPV > 0$ , то проект необходимо принять;

$NPV < 0$ , то проект необходимо отвергнуть;

$NPV = 0$ , то проект ни прибыльный, ни убыточный.

При прогнозировании доходов по годам необходимо по возможности учитывать все виды поступлений как производственного, так и непроизводственного характера, которые могут быть ассоциированы с данным проектом. Так, если по окончании периода реализации проекта планируется поступление средств в виде ликвидационной стоимости оборудования или высвобождения части оборотных средств, они должны быть учтены как доходы соответствующих периодов [7].

Необходимо отметить, что показатель NPV отражает прогнозную оценку изменения экономического потенциала предприятия в случае принятия рассматриваемого проекта, причем оценка делается на момент окончания проекта, но с позиции текущего момента времени, то есть начала проекта. Этот показатель аддитивен во временном аспекте, то есть, NPV различных проектов

можно суммировать. Это очень важное свойство, выделяющее этот критерий из всех остальных и позволяющее использовать его в качестве основного при анализе оптимальности инвестиционного портфеля.

Расчета NPV, как правило, достаточно для принятия решений по проекту. Но его значение выглядит не очень показательным, из него может быть понятно, что проект выгоден и привлекателен, но трудно оценить — насколько привлекателен. Поэтому в помощь NPV применяют следующие показатели

Метод индекса прибыльности [7].

Этот метод является, по сути, следствием метода расчета NPV. Индекс рентабельности (PI) рассчитывается по формуле:

$$PI = \sum_t \frac{P_t}{(1 + E)^t} \div IC, \quad (1.4)$$

где  $P_t$  – чистый доход, руб.; IC – стартовые инвестиции, руб.

Очевидно, что если:

$PI > 1$ , то проект следует принять;

$PI < 1$ , то проект следует отвергнуть;

$PI = 1$ , то проект ни прибыльный, ни убыточный.

Индекс рентабельности, в отличие от чистого приведенного эффекта, это относительный показатель, который показывает норму дохода на единицу затрат, то есть эффективность инвестиций – чем выше значение показателя, тем больше отдача каждого рубля, вложенного в данный проект. Данный показатель удобен при выборе одного из альтернативных проектов, у которых значения NPV имеют примерно одинаковый размер (к примеру, если два проекта имеют одинаковое значение NPV, но разные суммы начальных инвестиций, то выгоднее тот проект, при котором эффективность вложений выше) или при формировании портфеля инвестиций с максимальным суммарным значением NPV.

Метод расчета внутренней нормы прибыли инвестиций.

Под внутренней нормой прибыли инвестиций принято подразумевать значение ставки дисконтирования, при котором значение NPV проекта равно нулю.

Смысл расчета данного коэффициента в процессе оценки эффективности планируемых капиталовложений состоит в следующем: IRR демонстрирует максимально возможный уровень расходов, которые можно направить на реализацию проекта. К примеру, в случае, если проект полностью финансируется за счет привлечения кредитных ресурсов, то значение IRR показывает верхнюю границу допустимого уровня ставки за пользование средствами, превышение которой делает проект убыточным [9].

На практике каждая компания для финансирования своей деятельности, в том числе и инвестиционной, использует разные источники. За использование капитала, авансированного в деятельность в виде финансовых ресурсов, компания выплачивает проценты, вознаграждения, дивиденды, то есть имеет определенные обоснованные расходы, необходимый для поддержания потенциала. Показатель, который характеризует относительный уровень этих расходов, называется «ценой» авансированного капитала (СС). Цена авансированного капитала отображает сложившийся минимум возврата на вложенный в функционирование предприятия капитал, его рентабельность. Расчет данного показателя производится по средней арифметической взвешенной.

Экономический смысл данного показателя заключается в том, что компания имеет возможность принимать решения инвестиционного характера, по которым уровень рентабельности не меньше текущего значения показателя СС.

Практическое использование этого метода, без использования специального финансового калькулятора, очень сложно. При отсутствии специального финансового калькулятора, используется метод

последовательных итераций, с использованием табулированных значений дисконтирующих множителей. Для этого выбираются два значения коэффициента дисконтирования  $E_1 < E_2$ , с использованием таблиц, так, чтобы в интервале  $(E_1, E_2)$  функция  $NPV = f(E)$  меняла свое значение с «+» на «-» или с «-» на «+». После этого используют формулу:

$$IRR = E_2 + \frac{f(E_2)}{f(E_2) - f(E_1)} \cdot (E_1 - E_2), \quad (1.5)$$

где  $E_1$  - значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором  $f(E_1) > 0$  ( $f(E_1) < 0$ );

$E_2$  - значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором  $f(E_2) < 0$  ( $f(E_2) > 0$ ).

Точность вычислений обратно пропорциональна длине интервала  $(E_1, E_2)$ , а наилучшая аппроксимация с использованием табулированных значений достигается тогда, когда длина интервала минимальна (равна 1%), то есть  $E_1$  и  $E_2$  - ближайшие друг к другу значения коэффициента дисконтирования, удовлетворяющие условиям (в случае изменения знака функции с "+" на "-"):

$E_1$  - значение табулированного коэффициента дисконтирования, минимизирующее положительное значение показателя NPV, то есть  $f(E_1) = \min\{f(E) > 0\}$ ;

$E_2$  - значение табулированного коэффициента дисконтирования, максимизирующее отрицательное значение показателя NPV, то есть  $f(E_2) = \max\{f(E) < 0\}$ .

Путем взаимной замены коэффициентов  $E_1$  и  $E_2$  аналогичные условия выписываются для ситуации, когда функция меняет знак с «-» на «+».

На следующем этапе работы необходимо провести анализ деятельности компании и выявить пути повышения ее эффективности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью работы была разработка проекта по открытию магазина расходных материалов для автомобилей.

Для достижения поставленной цели в первой главе работы было рассмотрено сущность и виды проектов, этапы разработки и реализации проектов, рассмотрены методы оценки эффективности проектов.

Во второй главе работы представлен анализ деятельности предприятия, а также проведена оценка целесообразности открытия магазина расходных материалов и сопутствующих товаров на территории АЗС 120.

Основной целью предприятия является удовлетворение потребностей населения в топливе, а также получение прибыли.

Проанализировав показатели деятельности можно говорить о удовлетворительной финансовой деятельности предприятия в 2015 году.

Так же проведенный анализ показал, что предприятие имеет выгодное место положение на трассе Тайшет – Братск пустующее помещение низкий уровень дополнительных услуг в сравнении с конкурентами.

Для выявления услуг, которых, по мнению клиентов не хватает, был проведен опрос клиентов АЗС 120. По мнению большинства клиентов, для повышения качества работы АЗС 120 необходимо открыть магазин расходных материалов и мелких автозапчастей на автозаправке. В данном случае под расходными материалами понимается: масла, горючесмазочные материалы, косметика по уходу за автомобилем, присадки, воск, жидкость для омывателей.

Основным преимуществом открытия магазина на АЗС 120 будет ее местоположение и круглосуточная работа (поскольку АЗС работает круглосуточно), удобство (нет необходимости ехать за расходными материалами).

В третьей главе работы, на основе проеденного анализа, а также выявленных проблем разработан проект по открытию магазина на территории заправки.

Представленные расчеты показали, что ожидается получение экономического эффекта.

Экономический эффект:

- увеличение выручки на 4048,8 тыс.руб. в первый год реализации проекта;

- увеличение прибыли на 762,8тыс.руб. в первый год реализации проекта;

- рост чистой прибыли на 610,2 тыс.руб. в первый год реализации проекта.

Исходя из анализа и прогноза показателей эффективности можно сделать вывод, что разработка проекта открытия магазина расходных материалов является достаточно результативным мероприятием и должно быть рассмотренным для внедрения.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Анкона, Д. Команды прорыва. Источники инноваций и лидерства в отрасли / Д. Анкона. - Москва : Гревцов Паблицер, 2014. - 336 с.
- 2 Аньшин, В.М. Исследование методологии и факторов ценностно ориентированного управления проектами в российских компаниях (часть 1) / В.М. Аньшин // Управление проектами и программами. - 2014. - № 2. – С. 104 - 111.
- 3 Беляева, С. А. Роль планирования в процессе управления инновационными проектами / С.А.Беляева // Организатор производства. - 2010. - N 4. - С. 84-87.
- 4 Боровских, О.Н. Особенности построения системы управления проектами в проектных организациях / О. Н. Боровских // Российское предпринимательство. - 2014. - № 1. - С. 14-22.
- 5 Варнавский, В.Г. Мировой кризис и рынок инфраструктурных проектов / В. Г. Варнавский // Мировая экономика и международные отношения. - 2010.- № 1. - С. 38-46.
- 6 Ватрак, В.И. Ключевые показатели эффективности участников проектной деятельности / В.И. Ватрак // Управление человеческим потенциалом . - 2014. - № 2. – С. 138 – 143 .
- 7 Ганчин, В. В. Роль проектного управления в инновационном развитии электроэнергетики в Российской Федерации / В.В.Ганчин // Экономика и управление : рос.науч. журн. - 2011. - N 5. - С. 114-118.
- 8 Дульзон, А.А. Успешность управления проектами: проблемы, оценка, возможности / А. А. Дульзон // Управление проектами и программами. - 2014. - № 4. – С. 292 - 302.
- 9 Емельянов, Ю. Управление инновационными проектами в компании / Ю.Емельянов // Проблемы теории и практики управления. - 2011. - N 2. - С. 26-39.

- 10 Ильина, О.Н. Методологическое обеспечение управления проектами, программами и портфелями проектов в организации / О. Н. Ильина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010.- № 1. - С. 19-23
- 11 Конференции ПМСОФТ по управлению проектами // Проблемы теории и практики управления. - 2011. - N 7. - С. 102.
- 12 Кузнецов, А. А. Процессное управление проектами на предприятии /А.А.Кузнецов // Менеджмент сегодня. - 2011. - N 4. - С. 206-212.
- 13 Куперштейн, В. MicrosoftProject 2010 в управлении проектами /В.Куперштейн. - СПб : БХВ-Петербург , 2011. - 416 с.
- 14 Лапыгин, Ю. Н. Оценка эффективности проектного управления / Ю.Н.Лапыгин // Экономический анализ : теория и практика. - 2011. - N 15. - С. 50-53.
- 15 Мазур, И. И. Управление инвестиционно-строительными проектами : международный подход / И.И.Мазур. – М. : Омега-Л , 2011. - 736 с.
- 16 Мыльников, Л. А. Микроэкономические проблемы управления инновационными проектами / Л.А.Мыльников // Проблемы управления. - 2011. - N 3. - С. 2-11.
- 17 Озерова, Т. Системная триада как основа управления проектами на предприятиях общественного питания / Т.Озерова // РИСК : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2011. - N 2. - Ч. 1. - С. 35-38.
- 18 Персод, Н.Л. Проектное управление как элемент эффективной корпоративной системы / Н. Персод // Стратегический менеджмент. – 2014. - № 3. – С. 194 – 202.
- 19 Пигалов, В. Секреты успешного управления проектной командой / В.Пигалов // БОСС. Бизнес : организация, стратегия, системы. - 2011. - N 7. - С. 64-65.
- 20 Попов, Ю. И. Управление проектами : учебное пособие для слушателей образовательных учреждений / Ю.И.Попов. – М. : ИНФРА-М , 2010. - 208 с.

- 21 Попов, В.Л. Опыт внедрения корпоративных систем управления проектами на российских предприятиях / В.Л. Попов // Управление проектами и программами. - 2014. - № 3. – С. 220 -229.
- 22 Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М.В.романова. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М , 2010. - 253 с.
- 23 Сорокин, А.С. Объективная оценка эффективности проектного управления в организации: взгляд изнутри / А.С. Сорокин // Менеджмент сегодня. – 2014. - № 3. – С. 150 – 158.
- 24 Тамбовцев, В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие / В.Л.Тамбовцев // Российский журнал менеджмента Том 8, № 1, 2010 - с. 5–40.
- 25 Туккель, И. Л. Управление инновационными проектами : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Инноватика" / И.Л.Туккель. – СПб. :БХВ-Петербург , 2011. - 396 с.
- 26 Уланов, С. Анализ рисков при управлении инвестиционными проектами / С.Уланов // РИСК : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2011. - N 1. - Ч. 2. - С. 645-650.
- 27 Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании : учебное пособие по дисциплине, специализации, специальности "Менеджмент организации" / В.Н.Фунтов. – М. – СПб. [и др.] : Питер , 2011. – 394 с.
- 28 Юрьева, Т.В. Управление проектами и приоритетными программами / Т. В. Юрьева // Экономический анализ. - 2012.- № 36. - С. 23-29.
- 29 Электронный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
- 30 Электронный сайт Чунский район [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <http://www.chunskiy.ru/>
- 31 Электронный сайт Администрации Чунского района [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <http://chuna.irkobl.ru/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анкета для определения конкурентных преимуществ

Просим Вас оценить представленные АЗС по параметрам в таблице (Критерии оценки: 5 баллов – высокая оценка, то есть исследуемый критерий полностью соответствует заявленным характеристикам, 1 балл – низкая оценка, то есть исследуемый критерий не соответствует заявленным характеристикам).

Параметры	Предприятия-конкуренты				
	АЗС Терминал	АЗС Кедр	АЗС 120	АЗС Лзк	АЗС ИП Брюханов
Качество нефтепродуктов					
Ассортимент					
Цена					
Качество обслуживания покупателей					
Имидж/известность предприятия					
Комплекс и наличие дополнительных услуг					
Месторасположение					

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Результаты опроса экспертов

Таблица Б.1 – Результаты опроса эксперта 1

Параметры	Предприятия-конкуренты				
	АЗС Терминал	АЗС Кедр	АЗС 120	АЗС Лзк	АЗС ИП Брюханов
Качество нефтепродуктов	3	4	5	3	4
Ассортимент	5	3	4	2	3
Цена	5	3	2	3	4
Качество обслуживания покупателей	5	3	3	3	3
Имидж/известность предприятия	5	4	5	3	3
Комплекс и наличие дополнительных услуг	5	4	3	1	3
Месторасположение	4	3	4	3	5

Таблица Б.2 – Результаты опроса эксперта 2

Параметры	Предприятия-конкуренты				
	АЗС Терминал	АЗС Кедр	АЗС 120	АЗС Лзк	АЗС ИП Брюханов
Качество нефтепродуктов	3	3	4	3	4
Ассортимент	5	3	3	3	3
Цена	4	3	3	3	3
Качество обслуживания покупателей	5	3	4	2	4
Имидж/известность предприятия	4	3	5	3	3
Комплекс и наличие дополнительных услуг	4	4	4	2	3
Месторасположение	4	3	4	3	4

Таблица Б.3 – Результаты опроса эксперта 3

Параметры	Предприятия-конкуренты				
	АЗС Терминал	АЗС Кедр	АЗС 120	АЗС Лзк	АЗС ИП Брюханов
Качество нефтепродуктов	4	4	5	4	3
Ассортимент	3	4	3	4	2
Цена	4	4	3	3	3
Качество обслуживания покупателей	4	4	4	3	3
Имидж/известность предприятия	3	4	5	5	4
Комплекс и наличие дополнительных услуг	4	3	2	2	5
Месторасположение	4	4	5	4	4

Таблица Б.4 – Результаты опроса эксперта 4

Параметры	Предприятия-конкуренты				
	АЗС Терминал	АЗС Кедр	АЗС 120	АЗС Лзк	АЗС ИП Брюханов
Качество нефтепродуктов	5	3	5	4	5
Ассортимент	4	2	4	4	5
Цена	4	4	3	3	2
Качество обслуживания покупателей	4	5	5	3	3
Имидж/известность предприятия	4	5	5	3	2
Комплекс и наличие дополнительных услуг	4	3	3	4	2
Месторасположение	3	4	4	3	5

Таблица Б.5 – Результаты опроса эксперта 5

Параметры	Предприятия-конкуренты				
	АЗС Терминал	АЗС Кедр	АЗС 120	АЗС Лзк	АЗС ИП Брюханов
Качество нефтепродуктов	4	4	5	3	3
Ассортимент	4	5	4	4	2
Цена	4	3	3	4	5
Качество обслуживания покупателей	3	3	4	4	2
Имидж/известность предприятия	4	5	5	4	3
Комплекс и наличие дополнительных услуг	4	5	3	4	2
Месторасположение	4	5	5	4	4

Таблица Б.6 – Результаты опроса эксперта 6

Параметры	Предприятия-конкуренты				
	АЗС Терминал	АЗС Кедр	АЗС 120	АЗС Лзк	АЗС ИП Брюханов
Качество нефтепродуктов	5	4	5	3	3
Ассортимент	4	5	4	3	3
Цена	3	4	4	3	5
Качество обслуживания покупателей	4	5	5	3	3
Имидж/известность предприятия	4	5	4	2	3
Комплекс и наличие дополнительных услуг	4	5	4	2	2
Месторасположение	4	5	5	4	2

Таблица Б.7 – Результаты опроса эксперта 7

Параметры	Предприятия-конкуренты				
	АЗС Терминал	АЗС Кедр	АЗС 120	АЗС Лзк	АЗС ИП Брюханов
Качество нефтепродуктов	5	5	5	4	3
Ассортимент	4	5	3	4	3
Цена	4	3	3	4	5
Качество обслуживания покупателей	4	5	4	3	3
Имидж/известность предприятия	5	5	4	3	2
Комплекс и наличие дополнительных услуг	4	4	3	2	2
Месторасположение	4	4	5	4	3

Таблица Б.8 – Результаты опроса эксперта 8

Параметры	Предприятия-конкуренты				
	АЗС Терминал	АЗС Кедр	АЗС 120	АЗС Лзк	АЗС ИП Брюханов
Качество нефтепродуктов	5	4	5	3	3
Ассортимент	4	4	3	2	3
Цена	4	4	3	4	5
Качество обслуживания покупателей	5	4	5	3	3
Имидж/известность предприятия	4	5	5	3	2
Комплекс и наличие дополнительных услуг	5	4	4	3	3
Месторасположение	4	4	3	4	4

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Анкета

Просим Вас принять участие в анкетировании

1. Укажите населенный пункт и район где вы проживаете
  - а) Чунский
  - б) Лесогорск
  - в) Октябрьск
  - г) Новочунка
  - д) Другое \_\_\_\_\_
  
2. Укажите как давно вы пользуетесь услугами Азс 120
  - а) Впервые
  - б) Первый год
  - в) 1-3 года
  - г) 4-7 лет
  - д) 7-10 лет
  - е) Более 10 лет
  - ж) Затрудняюсь ответить
  
3. Пожалуйста, проранжируйте перечисленные факторы, применимые к АЗС, по степени важности для Вас (7 - наиболее важно, 1 - наименее важно):
  - а) Уровень сервиса \_\_\_\_\_
  - б) Качество продукции \_\_\_\_\_
  - в) Широта ассортимента \_\_\_\_\_
  - г) Система скидок \_\_\_\_\_
  - д) Низкие цены \_\_\_\_\_
  
4. Укажите масло какого химического состава вы используете
  - а) Синтетическое
  - б) Полусинтетические
  
5. Смазочные материалы каких брендов вы используете
  - а) Роснефть
  - б) Mobil
  - в) Shell
  - г) ZIK
  - д) Castrol
  - е) Motul
  - ж) Total
  - з) Xado



- и) Lukoil
  - к) TNK
  - л) G-Energy
  - м) Другое \_\_\_\_\_
6. В каком виде вы приобретаете смазочные материалы
- а) В фасованном
  - б) В наливном
7. Отметьте тот вид продукции которую вы могли приобрести на территории Азс
- а) Моторные масла
  - б) Тосол
  - в) Промывочные масла
  - г) Тормозную жидкость
  - д) Антифриз
  - е) Трансмиссионные масла
  - ж) Автохимия
  - з) Автокосметика
  - и) Другое \_\_\_\_\_

