

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра экономики и управления бизнес-процессами

УТВЕРЖДАЮ

И.о. заведующего кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент

Разработка и управление проектом создания филиала организации (на примере  
НОУ автошколы «Центр подготовки водителей Плюс»)

Руководитель \_\_\_\_\_ профессор, д-р экон. наук Г.Ф. Каячев

Выпускник \_\_\_\_\_ А.Н. Озорникова

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Л.В. Хисамутдинова

Красноярск 2017

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка и управление проектом создания филиала организации (на примере НОУ автошколы «Центр подготовки водителей Плюс»)» содержит 106 страниц, 16 иллюстраций, 40 таблиц, 7 формул, 72 использованных источника, 8 приложений.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ, АВТОШКОЛА, КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТА, ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ, УСТАВ ПРОЕКТА, УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА, СТРУКТУРИЗАЦИЯ, ДЕКОМПОЗИЦИЯ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ, ОЦЕНКА РИСКОВ.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и управление проектом создания филиала НОУ автошколы «Центр подготовки водителей Плюс».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить ряд задач:

- 1) раскрыть особенности проектного подхода в современных условиях;
- 2) проанализировать теоретические и методические подходы по управлению проектами;
- 3) проанализировать сферу деятельности, и дать организационно-экономическую характеристику НОУ «ЦПВ +»;
- 4) разработать проект по созданию филиала НОУ «ЦПВ +»;
- 5) разработать мероприятия по управлению проектом создания филиала НОУ «ЦПВ +».

Актуальность данной работы обусловлена следующим: автошкола «Центр подготовки водителей Плюс» с 1987 года осуществляет подготовку водителей в городе Красноярске. С целью развития и расширения предприятия, повышения его конкурентоспособности, а так же увеличения клиентской аудитории автошколе необходимо открытие нового филиала.

Проектное управление в данной организации ранее не применялось, отсутствовала необходимость в изменениях и соответствующий персонал.

В настоящий момент в связи с потребностью расширения организации (осуществлением проекта открытия филиала) стала актуальна проблема проектного управления, так как встает вопрос о том, как в условиях ограниченности ресурсов (времени, денег, специалистов) реализовать конкретную цель. Проектное управление позволит организации минимизировать затраты путем использования четкого планирования, организации проектных работ и их своевременному контролю. Методы проектного управления позволят на основе проектного анализа оценить экономическую эффективность и риски проекта, а инструменты управления сроками и стоимостью достичь поставленных целей.

Разработка и управление данным проектом поможет организации открыть дополнительный филиал и, тем самым расширить организацию, завоевать новых клиентов, повысить свою конкурентоспособность на рынке.

Итогом данной ВКР стала разработка проекта создания филиала НОУ «Центр подготовки водителей Плюс» и мероприятий по управлению им.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические и методические аспекты проектного подхода.....	6
1.1 Теоретические подходы к созданию и разработке мероприятий по управлению проектами.....	6
1.2 Методические основы создания и управления проектом.....	21
2 Анализ сферы деятельности НОУ «Центр подготовки водителей Плюс».....	27
2.1 Характеристика и анализ рынка автошкол города Красноярска.....	27
2.2 Организационно-управленческая характеристика НОУ «Центр подготовки водителей Плюс».....	39
3 Разработка и организация управления проектом создания филиала НОУ «Центр подготовки водителей Плюс».....	47
3.1 Разработка проекта по созданию филиала НОУ «Центр подготовки водителей Плюс».....	47
3.2 Экономическая оценка проекта и его рисков.....	60
3.3 Мероприятия по управлению проектом создания филиала НОУ «Центр подготовки водителей Плюс».....	79
Заключение.....	88
Список сокращений.....	92
Список использованных источников.....	94
Приложения А-Е.....	101-106

## ВВЕДЕНИЕ

Для любой организации, действующей в рыночных условиях сегодня актуальна проблема выживаемости, эффективности ее существования и обеспечения развития. В зависимости от складывающихся условий эти проблемы решаются различными фирмами по-своему, но в основе ее лежит трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ. Одним из вариантов, который послужит обеспечению развития, гарантии эффективной деятельности и успешному функционированию организации может быть проектный подход.

Необходимо отметить, что проектами являются любые начинания, отвлекающие финансовые и трудовые ресурсы и несущие в себе специфические риски. А это значит, что такими начинаниями нужно управлять отдельно, описывая цели и результаты, оценивая необходимые ресурсы.

Таким образом, выбранная для данной ВКР тема, касающаяся открытия филиала одной из организаций города Красноярска, вписывается в область управления проектами.

В данной бакалаврской работе, в качестве рассматриваемой, выступит отрасль образовательных услуг в сфере подготовки водителей автотранспортных средств. Будет рассмотрен рынок автошкол города Красноярска, в качестве исследуемой организации выступит негосударственное образовательное учреждение «Центр подготовки водителей Плюс»

Актуальность данной ВКР обусловлена следующим: автошкола «Центр подготовки водителей Плюс» с 1987 года осуществляет подготовку водителей в городе Красноярске. С целью развития и расширения предприятия (на данный момент оно имеет один филиал в городе), повышения его конкурентоспособности, а так же увеличения клиентской аудитории автошколе необходимо открытие нового филиала.

Проектное управление в данной организации ранее не применялось, отсутствовала необходимость в изменениях и соответствующий персонал.

В настоящий момент в связи с потребностью расширения организации (осуществлением проекта открытия филиала) стала актуальна проблема проектного управления, так как встает вопрос о том, как в условиях ограниченности ресурсов (времени, денег, специалистов) реализовать конкретную цель.

Принятие решения о реализации бизнес-проекта является серьезным шагом в развитии каждого предприятия. Руководитель любого предприятия в первую очередь оценивает целесообразность реализации проекта. При этом следует опираться на общепризнанные экономические показатели.

Проектное управление позволит организации минимизировать затраты путем использования четкого планирования, организации проектных работ и их своевременному контролю. Методы проектного управления позволят на основе проектного анализа оценить экономическую эффективность и риски проекта, а инструменты управления сроками и стоимостью достичь поставленных целей.

Разработка и управление данным проектом поможет организации

открыть дополнительный филиал и, тем самым расширить организацию, завоевать новых клиентов, повысить свою конкурентоспособность на рынке.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и управление проектом создания филиала НОУ автошколы «Центр подготовки водителей Плюс».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить ряд задач:

- 1) раскрыть особенности проектного подхода в современных условиях;
- 2) проанализировать теоретические и методические подходы по управлению проектами;
- 3) проанализировать сферу деятельности, и дать организационно-управленческую характеристику НОУ «Центр подготовки водителей Плюс»;
- 4) разработать проект по созданию филиала НОУ «Центр подготовки водителей Плюс»;
- 5) разработать мероприятия по управлению проектом создания филиала НОУ «Центр подготовки водителей Плюс».

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является проект создания филиала НОУ «Центр подготовки водителей Плюс» в г. Красноярске. Предметом исследования – совокупность принципов, методов и мероприятий по управлению проектом.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов.

Основной методикой проведения исследования в части разработки и управления проектом являлся стандарт PMI (Project Management Institute). Руководство к своду знаний по управлению проектами (Project Management Body of Knowledge – руководство PMBoK) представляет собой совокупность профессиональных знаний по управлению проектами, признанных в качестве стандарта.

Источниками информации для исследования выступили: данные финансовой и управленческой отчетности НОУ «Центр подготовки водителей Плюс» за 2014-2016гг.; монографическая литература, учебники и публикации в периодической печати по проблеме исследования, а именно труды таких авторов, как: Мазур, Шапиро, Сооляттэ, Алешин, Аньшин, Багратиони, Войку, Ильенкова, Разу, Гонтарева, и других.

Структура работы обусловлена ее целью и задачами. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

## **1 Теоретические и методические аспекты проектного подхода**

### **1.1 Теоретические подходы к созданию и разработке мероприятий по управлению проектами**

Современная концепция управления проектом базируется на понятии «проект», в котором проект выступает не только как объект управления, обладающий некоторыми специфическими свойствами, но и как общая характеристика сути, как базовое свойство управления проектом [25].

Управление проектом (проектное управление) – особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленный на реализацию этой модели [25].

Современное управление проектом – это особый вид управления, который, так или иначе, способен применяться к управлению всевозможными объектами, а не только объектами, обладающими явными «характеристики» проекта. Это, подтверждается результатами практического применения проектного управления в самых разнообразных сферах современного российского менеджмента [33].

Путеводитель по основам управления проектами Американского института управления проектами содержит в себе следующее определение: «Проект - ограниченное во времени предприятие, направленное на создание уникального продукта или уникальной услуги».

«Оперативное руководство» № 2.20 Мирового банка так определяет понятие «проект»: это комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете поставленных задач с четко определенными целями.

Вышеуказанные определения содержат в себе нечто общее, а именно: необходимые признаки и характеристики проекта. Основными из них являются [25]:

- ограниченность во времени и ресурсах;
- уникальность создаваемого продукта.

Дополнительными:

- наличие цели;
- комплексность, сложность проекта;
- специфическая организация проекта.

В настоящее время проектный подход становится стандартным методом ведения бизнеса. Данный факт обусловлен следующим:

1) Сокращение жизненного цикла продукта. При значительно коротком жизненном цикле для фирмы необходимо иметь на подходе новую продукцию и успеть выйти на рынок раньше своих конкурентов. Скорость становится конкурентным преимуществом. Фирмы применяют методы управления проектами для наиболее быстрого вывода на рынок новой продукции и услуг [33].

2) Глобальная конкуренция. Современная мировая экономика стирает границы между национальными и региональными рынками. На открытых

рынках необходимы более дешевые, но вместе с этим, более качественные товары и услуги. Это послужило возникновению движения за качество ведения бизнеса и его сертификации. Введение систем управления качеством неизбежно приводит к управлению проектами [25].

3) Взрыв объема знаний. Рост объема знаний существенно усложняет проекты, так как проекты, как правило, используют новейшие достижения науки и техники. Сложность продукции обуславливает потребность интегрировать несовместимые технологии в одном продукте [33].

4) Уменьшение размера корпораций. За последние годы произошли резкие перемены в структурах многих организаций. Компании стремятся избавиться от лишних уровней управления, что приводит к возникновению новых единиц: руководителей проектов, заменяющих собой средний уровень управления и осуществляющих координацию действий своих коллег и специалистов компаний-партнеров в направлении целей проектов компании [33].

5) Ориентация на клиента. Усилившаяся конкуренция делает компании более зависимыми от степени удовлетворенности клиента. Каждый клиент требует к себе особого подхода и удовлетворения своих конкретных потребностей. Обслуживание таких клиентов предполагает особый подход, таким подходом становится управление проектом [33].

Из вышесказанного можно сделать вывод о том, что в современном мире имеются достаточно весомые факторы, которыми обусловлена необходимость применения инструментов управления проектами для решения проблем бизнеса, а так же расширения возможностей его развития.

Управление проектами в России в настоящее время обладает следующими особенностями: применяются проектные подходы и информационные технологии, повысился уровень Систем Управления Проектами (СУП), проекты стали средством реализации бизнес-стратегий, осознается важность управления ресурсами предприятия, появилось понимание качества проектов [28].

Система управления проектами определяет цели, границы и содержание работ, организационную структуру проекта, роли участников команды, процедуры управления.

Основой СУП являются перечисленные ниже элементы [26]:

- Определение ответственности менеджера проекта и его полномочий.
- Определение организационной структуры проекта, ответственности, полномочий и системы мотивации его основных участников.
- Согласованный с участниками и утвержденный заказчиком план выполнения работ по проекту, включая календарный план, бюджет, план реагирования на риски, другие планы (при необходимости).
- Согласованные управленческие процедуры, включая планирование, организацию исполнения, управление рисками и изменениями, распределение информации и отчетности, принятие решений и утверждение результатов.

Современное состояние управления проектами в России можно охарактеризовать как переход от теории к практике и наработку практических

методик, некоторые из которых поднимаются до уровня отраслевых методологий и государственных стандартов. Проектные подходы находят свое применение в энергетической, нефтегазовой, металлургической, строительной и некоторых других интенсивно развивающихся отраслях народного хозяйства России. Можно говорить об их массовом применении в инвестиционных проектах и программах любого назначения с иностранным участием, а также широком использовании в кредитно-финансовой сфере [28].

В распространении современных проектных практик важнейшую и ключевую роль должны сыграть саморегулируемые организации, которые по своей сути определяют планку качества управленческих технологий и механизмов, которая станет стандартом для всех участников рынка инвестиционных проектов [28].

Информационные технологии расширяют и делают более эффективным применение методов и средств управления проектами, охватывая громадные территории, обеспечивая эффективную координацию и небольших проектных групп, и громадных проектно-ориентированных консорциумов, позволяют выводить на планшеты руководства не только текущее состояние по проектам, программам и их портфелям, но и прогнозировать, что и как может повлиять на успех проектов [27].

Системы управления проектами становятся умными, обучаемыми и, самое главное, адекватными масштабу и сложности задач технологического перевооружения экономики России. Географически распределенные проекты и проектные команды теперь могут вести совместную работу в режиме реального времени независимо от своего местоположения, применяя недорогие интернет-системы, аудио-, видео- и цифровых телеконференций, основанные на скоростных каналах спутниковой и кабельной связи [27].

Последнее время растет понимание важности качества и глубины проработки проектных документов на стадии проектирования, его исключительной полезности для обеспечения бесперебойной реализации последующих стадий инвестиционных проектов и программ, для мониторинга которых в полной мере может применяться Методика освоенного объема [28].

Метод освоенного объема (Earned Value Management) – основан на определении отношения фактических затрат к объему работ, которые должны быть выполнены к определенной дате. При этом учитывается информация по стоимости, плановому и фактическому графику работ и дается обобщенная оценка по состоянию работ на текущий момент. Выявленные тенденции используются для прогноза будущей стоимости объема работ при завершении и определении факторов, оказывающих влияние на график выполнения работ. При анализе освоенного объема используются три показателя [27]:

- 1) плановые (бюджетные) затраты – BCWS (или PV);
- 2) фактические затраты – ACWP (или AC);
- 3) освоенный объем – BCWP (или EV), т.е. плановая стоимость фактически выполненных работ или количество ресурса, запланированное на фактически выполненный объем работ к текущей дате. Освоенный объем не зависит от фактически произведенных затрат по работе.



Так как проекты становятся основными средствами реализации бизнес-стратегий для развивающихся и модернизируемых предприятий, то теперь управлять необходимо портфелями проектов или программ, а не отдельно взятыми проектами или мультипроектными программами. Проекты в пределах каждого портфеля должны поддерживать стратегии развития организации и помогать их реализовывать [26].

Дадим определения понятиям «программа» и «портфель проектов [33]:

Программа – группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения.

Портфель проектов – множество проектов и программ, объединенных для удобства управления.

Проекты и программы в портфеле могут иметь (или не иметь) взаимосвязанные цели, но, как правило, имеют общие ограничения по ресурсам.

Программа и портфель проектов – инструменты реализации стратегического плана организации.

В компании может существовать одновременно несколько портфелей проектов, управление которыми осуществляется относительно независимо.

Повышение значимости управления проектами, является непосредственным отражением изменения управленческой зрелости значительного числа предприятий. В настоящее время отдается признание растущей важности этой функции во многих организациях, вплоть до учреждения специальной должности и назначения на нее руководителя высшего звена и формирования под ними специального подразделения, для оперативной и/или методической поддержки и управления проектами, программами и их портфелями в организации [4].

Существенное развитие за последнее время претерпела и специальность по управлению проектами, пройдя значительный путь от начальных курсов по программному обеспечению, до многосеместровых университетских курсов с целым набором специализаций по отраслям и уникальным методикам в управлении проектами. Разнообразие стандартов и методик, предлагаемых конкурирующими между собой профессиональными ассоциациями разных стран мира, приведшее к появлению нескольких сводов знаний по управлению проектами, ряда моделей зрелости в управлении проектами и различных подходов к сертификации специалистов данной области, говорит о бурном росте данного направления и его безусловной практической значимости [5].

На сегодняшний день управление проектами является одной из самых хорошо структурированных и стандартизованных областей менеджмента, доказательством чего является целое семейство профессиональных стандартов, описывающих различные аспекты управления проектами. Основными разработчиками стандартов управления проектами являются Институт управления проектами США – PMI (Project Management Institute), Международная ассоциация управления проектами – IPMA (International Project Management Association), Японская ассоциация управления проектами – PMAJ (Project Management Association of Japan), Международная организация

по стандартизации – ISO (International Standard Organization), Агентство по информационным технологиям и телекоммуникациям Великобритании – ССТА (Central Computer and Telecommunication Agency) [35].

Существующие стандарты можно классифицировать следующим образом [35]:

а) стандарты управления монопроектами (PMBOK (PMI), ISO 10006 (ISO), PRINCE2 (ССТА), P2M (PMAJ));

б) стандарты управления программами (Standard for Program Management (PMI), P2M (PMAJ));

в) стандарт управления портфелем проектов (Standard for Portfolio Management (PMI));

г) стандарты описания компетенций менеджера проекта (PMCDF (PMI), ICB Version 3.0 (IPMA), НТК (Российская ассоциация управления проектами СОВНЕТ), GAPPS);

д) стандарты организационного управления проектами (OPM3 (PMI)).

Проектно-ориентированные предприятия становятся примером для подражания для корпоративного менеджмента, как в масштабах предприятия, так и при реинжиниринге бизнес-процессов в промышленных и даже финансовых холдингах. При таком подходе предприятие или холдинг рассматривается как совокупность проектов или портфелей проектов, и управляется соответствующим образом [35].

Исследованию возможностей предприятия, как в плане повышения конкурентоспособности, так и при определении стратегии развития и технического перевооружения придается все большее значение. Это приводит к широкому распространению и признанию важности оценки ресурсных ограничений и эффективности управления ресурсами (использование метода критического пути по ресурсам); теории ограничений при разработке планов и расписаний проектов, а также отслеживание хода их исполнения на основе методики освоенного объема.

Управление проектами создавалось, в том числе, для противодействия рискам и неопределенности, которые сопровождают любую инновационную и инвестиционную инициативу. Благодаря проектному подходу к управлению представляются большие возможности совершенствования и уменьшения рисков [7].

Проектные риски – это совокупность рисков, угрожающих реализации инвестиционного проекта или способных снизить его эффективность (коммерческую, экономическую, бюджетную, социальную и т.д.) [12].

Кроме того, появилось понимание качества проектов, не только как системы менеджмента качества и связанного с ним качества процессов, но и понимания снижения проектных рисков за счет более качественной подготовки проектных материалов, более широкого использования формализованных методов анализа и отслеживания рисков как на фазе концепции проекта, так и на фазе его исполнения [6].

В самом общем случае под качеством проекта понимается выполнение работ по созданию продукта проекта в соответствии с согласованными

требованиями заказчика или в соответствии с техническим заданием в заданные сроки и без превышения плановой сметы. Управление качеством проекта включает все работы, относящиеся к общей функции управления, определяющих политику в сфере обеспечения качества, задачи и ответственность и реализуют их такими средствами, как планирование качества, контроль и совершенствование в рамках системы обеспечения качества [5].

Общепризнанно, что именно УП способно радикально изменить кризисную ситуацию в менеджменте, для которого в XXI веке открываются принципиально новые перспективы [9]:

- конец «тейлоризма» и переход к предпринимательскому менеджменту и оптимизации не только и не столько бизнес процессов, сколько разработка и совершенствование моделей бизнеса предприятий;

- признание факта, что организации не могут рассматриваться как устойчивые системы на смену которым приходят относительно устойчивые альянсы, консорциумы и любые другие предпринимательские структуры;

- общее признание и дальнейшее развитие положений менеджмента качества и других современных концепций управления в сторону качества не только процессов, сколько бизнеса в целом;

- усиление роли потребителя, непосредственно влияющего на создаваемые или предоставляемые продукты/услуги

В настоящее время имеется множество дефиниций термина «проект», каждая из которых является верной, но зависит от конкретной задачи, стоящей перед специалистом. Ниже приведем различные пояснения данного термина.

С точки зрения системного подхода, проект рассматривается как процесс перехода из исходного состояния в конечное – результат при участии ряда ограничений и механизмов [26].

С точки зрения структурного подхода, проект рассматривается как некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения [22].

С точки зрения деятельностного подхода, проект представляет собой целенаправленную деятельность, заранее проработанное и запланированное действие, направленное на создание или модернизацию проектируемых объектов, технологических процессов, организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению [26].

С точки зрения управленческого подхода, проект – процесс руководства всеми работами по проекту от начала до завершения [24].

Рассмотренные подходы относительно понятия «проект» позволяют рассматривать проект как процесс возникновения, развития и осуществления идеи, направленной на разрешение конкретной проблемы (политической, экономической социальной, финансовой, управленческой, организационной) и ее реализация в практической деятельности управленца.

Поэтому базу определения «проект» составляет объединение вышеуказанных подходов и включает в себя планирование, организацию и управление.

На этапе планирования вырабатывается план управления проектом. План управления проектом является инструментом мониторинга и контроля и должен регулярно обновляться при появлении новой информации или изменений. Благодаря мониторингу и контролю видно, насколько активности по проекту соответствуют установленным в плане для получения определенного результата. Таким образом, очевидно, что процесс планирования оказывает влияние на все ключевые процессы управления проектом [70].

Управление проектом составляет совокупность следующих действий [22]:

- перераспределение работ и назначений;
- руководство работами и контроль результатов;
- решение возникающих проблем;
- обмен информацией с заинтересованными лицами.

Управление проектами – это самостоятельная область научного знания, позволяющего на основе системного, структурного, деятельностного, управленческого подходов и методов проектирования осуществлять целенаправленную деятельность по разработке и управлению проектом, направленной на изменение проектируемого объекта и достижение проектного результата [22].

Базовыми стадиями управления проектами являются [7]:

- 1) Замысел (концепция) – зарождение идеи проекта.
- 2) Разработка – создание плана проекта.
- 3) Начало – формирование команды исполнителей.
- 4) Исполнение – выполнение работ по проекту.
- 5) Завершение проекта.

Назначение управления проектами состоит в том, что оно является одним из процессов деятельности по организации, планированию, руководству и координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов, направленной на эффективное достижение целей управления путем применения его современных методов, техник и технологий.

Вследствие вышесказанного можно полагать, что управление проектами рассматривается как совокупность группы процессов.

В основе проектного управления заложена следующая идея: необходимо пройти следующую последовательность шагов для достижения цели проекта [49]:

- 1) Инициировать проект:
  - четко сформулировать цели проекта;
  - определить основных заинтересованных лиц проекта;
  - назначить руководителя проекта.
- 2) Спланировать проект:

- декомпозировать цели на результаты, которых необходимо достичь и работы, выполнение которых послужит их достижению;
- задать требования к результатам проекта;
- выявить потребность в ресурсах для выполнения работ (люди, оборудование, материалы), их стоимость и источник приобретения;
- установить связи между работами и их длительность, разбить работы на логические этапы, создать базовый план выполнения проекта;
- выявить риски проекта;
- определить общий базовый бюджет;
- сформировать проектную команду;
- определить, как будет происходить обмен информацией в проекте;

### 3) Выполнять и контролировать проект:

- выполнять, запланированные работы и контролировать их результат на соответствие заданным требованиям;
- при необходимости производить перепланирование;
- принять результаты (продукт проекта).

### 4) Формально завершить проект:

- утвердить все необходимые документы;
- премировать и распустить команду проекта;
- подвести итоги проекта и сформировать его архив.

Основу концепции управления проектами составляет взгляд на проект как на изменение исходного состояния любой системы, связанное с затратами времени и средств. Процесс этих изменений, осуществляемых по заранее разработанным правилам, временным ограничениям, что и составляет содержание управления проектами. Поэтому управление проектами основывается на различных схемах. В качестве базовых вариантов схем в управлении проектами выступают [22]:

1) Основная система. Руководителем проекта может быть любое юридическое или физическое лицо, имеющее лицензию на профессиональное управление. Руководитель проекта не несет финансовой ответственности за принимаемые решения. Ответственность за результаты проекта целиком возлагается на заказчика.

2) Система расширенного управления. Руководитель проекта принимает ответственность за проект в пределах фиксированной (сметной) цены. Менеджер обеспечивает управление и координацию процессов проекта по соглашениям между ними, заказчиком и участниками проекта. Ответственность возлагается на менеджера проекта в пределах контрактных условий.

3) Система «под ключ». Руководитель проекта – проектная организация, с которой заказчик заключает контракт с объявлением стоимости проекта. Организация работы по проектированию предполагает взаимосвязь проектного управления и функционального менеджмента, основными субъектами которого являются функциональные менеджеры и проект – менеджеры. Проектирование, как правило, осуществляется в организации, предусматривающее: цели организации (системы); цели проекта (продукта);

функциональные цели. В соответствии с функциями менеджмента и управления проектами (проектного управления) будут различными.

Различные подходы к управлению проектами во всем мире получили широкое распространение и затронули все области человеческой деятельности. Эти подходы отражаются в методологиях, которые разрабатываются различными ассоциациями и организациями. На данный момент появилось множество профессиональных ассоциаций, которые расширяются с огромной скоростью:

- Ассоциация PMI – Project Management Institute – имеет филиалы в 39 странах мира, а члены этого Института живут в 80 странах.

- Ассоциация IPMA – International Project Management Association – международная сеть, в которую входят 28 национальных сообществ управления проектами.

- Ассоциация APM – Association of Project Management – входит в состав IPMA.

- Ассоциация PDMA – Product Development Management Association – главной идеей которой является управление разработкой продуктов.

- Ассоциация AACE – Association for the Advancement of Cost Engineering – направленная на развитие стоимостного инжиниринга [64].

Несмотря на то, что конечными результатами являются разнообразные продукты, создаваемые в отличных друг от друга отраслях, подход к управлению проектами в них достаточно близок. Сам проект не является конечным результатом, правильнее говорить, что проект является процессом создания нового и уникального конечного результата. Одинаковые принципы управления проектами применимы к проектам и программам во всех областях человеческой деятельности, хотя существуют значительные различия в подходах и процессах, которые зависят от конкретной предметной области [64].

Одним из основных элементов структуры методологии управления проектами являются методологические подходы к управлению проектами, сформулированные ведущими исследователями в сфере управления проектами:

- I) логико-структурный;

- II) системный;

- III) интегрированный.

Далее подробно рассмотрим каждый из них.

- I) Логико-структурный подход (ЛСП) к управлению проектами.

Предложен в работах В. В. Познякова. Подход весьма эффективен на всех фазах жизненного цикла проекта, особенно при идентификации, разработке и мониторинге проекта, и широко используется в разнообразных проектах, осуществляемых многими международными, правительственными, коммерческими организациями. ЛСП основывается на таких темах, как проблемы организации, анализ заинтересованных сторон, определение целей проекта и необходимых ресурсов, определение основных индикаторов успешности проекта, анализ рисков. ЛСП помогает принять одно из самых сложных стратегических решений – должен ли проект реализовываться сейчас или через какое-то время. Данный подход не противопоставляется другим

современным методам, он эффективно их дополняет по ряду важнейших аспектов управления проектами [35].

В большинстве организаций процедуры ЛСП, формы и содержание документов детально регламентированы и встроены в общие процессы разработки и реализации проектов, использующие широко известные методы управления проектами [35].

Можно выделить следующие основные этапы логико-структурного подхода:

#### 1) Анализ заинтересованных сторон.

Заинтересованными сторонами могут быть: люди, группы людей, организации, учреждения, которые может затронуть разрабатываемый проект. Заинтересованные стороны – это в первую очередь представители целевой группы (то есть те, на кого направлены действия, которые будут производиться в рамках проекта), потенциальные партнеры (с чьей помощью может осуществляться проект), оппоненты (сторона, заинтересованная в том, чтобы проект не осуществился), наблюдатели, вышестоящие организации и инстанции (если они есть), потенциальные доноры, собственно исполнители проекта [16].

Для проведения анализа участия каждой из заинтересованных в проекте организаций может предприниматься институциональная оценка, инструментом которой является SWOT-анализ, путем проведения исследования организации по четырем аспектам [18]:

- сильные стороны – внутренние положительные качества;
- слабые стороны – внутренние отрицательные качества;
- возможности – внешние факторы, улучшающие перспективы;
- угрозы – внешние факторы, способные подорвать будущий успех.

Наиболее качественный, полный, эффективный анализ может быть проведен, если потенциальный организатор проекта соберет представителей всех заинтересованных сторон и организует обсуждение их отношения к проекту и возможного участия в нем, стоящих перед ними проблем и ожиданий от реализации проекта [16].

#### 2) Анализ проблем.

На этом этапе осуществляется формулировка проблем, определение их причинно-следственных связей и построение дерева проблем. Проблемы формулируются с использованием уже построенной схемы анализа заинтересованных сторон. Глядя на ее составные элементы и связи между ними, участники обсуждения – заинтересованные стороны – должны сказать, какие проблемы реально существуют у каждого из элементов, а какие мешают либо способствуют существованию связей между ними [21].

Обсуждение всего спектра центральных проблем следует вести до тех пор, пока участники встречи не достигнут соглашения по одной центральной проблеме. Она и станет исходным пунктом построения дерева проблем [35].

#### 3) Анализ целей.

Исходя из построенного дерева проблем, строится дерево целей проекта, достижение которых позволит решить выявленные проблемы. При этом выделяют следующие уровни [9]:

- общая цель – цель проекта (программы) более высокого уровня, вклад в который данный проект предназначен внести;
- цель проекта – вклад проекта в достижение общей цели путем использования результатов проекта;
- результаты проекта – те значимые выходные продукты, которые получают пользователи проекта по его завершении;
- действия – действия, необходимые для преобразования ресурсов в результаты проекта;
- общая цель – цель проекта более высокого уровня, вклад в который данный проект предназначен внести;
- цель проекта – вклад проекта в достижение общей цели путем использования результатов проекта;
- результаты – что получают пользователи.

При формулировании целей важно обеспечить их [9]:

- реальность (достижимость) – возможность достижения в рамках заданных ресурсов и ограничений (финансовых, физических, временных и др.);
- конкретность – следует избегать общих слов, из формулировки цели должны быть ясны показатели ее достижения.
- определенность – условия того, что цели проекта достигнуты благодаря проекту, а не по другим причинам;
- измеримость – возможность количественной оценки при приемлемой затрате средств и усилий.

На любом из этапов формулировки целей могут подвергаться изменениям и уточнениям, они могут детализироваться и делиться на несколько составляющих частей. Анализ с применением ЛСП – процесс динамический, его задача – выработать наиболее эффективную стратегию по достижению цели, а не формальное следование установленному набору правил [16].

#### 4) Формулировка основных предположений и факторов риска.

Для успешной реализации проекта и оценки его результатов важно четко сформулировать основные предположения и факторы риска, не поддающихся контролю со стороны менеджмента проекта и могущих оказать серьезное отрицательное влияние на выполнение проекта. Анализ и разработка соответствующих мер противодействия проводится известными методами анализа рисков [35].

#### 5) Определение показателей прогресса реализации и степени достижения целей проекта.

Для эффективного управления ходом реализации проекта и оценки степени достижения его целей необходимо определить соответствующие показатели, способы и источники информации для их измерения. Показателям предъявляется требование отражения в них таких характеристик как качество, количество и время. Отбор показателей проводится в четыре этапа, например [9]:

- определение показателя;
- указание на качество;
- указание на количество;



- указание на время.

б) Составление логико-структурной схемы проекта (ЛСС).

Логико-структурная схема – это таблица (матрица), содержащая всю основную информацию: цели проекта и промежуточные этапы, по которым можно судить об эффективности работы; увидеть факторы, которые могут повлиять на работу участников; понять, как будет контролироваться выполнение проекта. Иными словами, ЛСС – это универсальная форма представления проектной концепции, разрабатываемой в соответствии с методологией ЛСП [16].

Итак, цель применения ЛСП – это стратегия вмешательства во внешнюю среду, а логико-структурная схема – отражение этой стратегии.

7) Дальнейшая разработка проекта.

После составления ЛСС можно приступить к дальнейшей разработке проекта, которая будет являться детализацией решений, принятых при разработке ЛСС. Здесь решаются традиционные вопросы планирования проектов, такие как составление графиков работ, определение необходимых ресурсов, разработка бюджетов, определение характеристик эффективности проекта (экономической, коммерческой и др.), определение источников и способов финансирования, проектирование организационных схем управления, разрабатываются планы закупок, выбираются способы управления рисками и др. [10]

8) Система управления проектом.

Формируется на ранних фазах жизненного цикла проекта и во многом определяется его предметной областью, масштабом, составом участников, окружением. Для крупных и средних проектов характерна многоуровневость системы управления с разделением на стратегическое и оперативное управление. При этом стратегическое управление обычно осуществляется высшими уровнями ведомственного, корпоративного управления или специально созданными Координационными советами, особенно, в случае сложных проектов с большим количеством участников. Оперативное управление осуществляется группой управления проектом [10].

9) Мониторинг, отчетность, оценка проекта.

Целью проведения оценки является проверка того, что произведенная деятельность повлекла за собой определенный эффект, что цель проекта достигнута, запланированные изменения в жизни целевой группы имели место. Оценка, как правило, производится единожды в конце проекта, процесс ее осуществления может потребовать значительных ресурсов, результатом является оценка общего эффекта от произведенной деятельности в целом. Ответственность за выполнение оценки несет руководитель проекта [18].

Мониторинг же производится на протяжении всего проекта. Его целью является отслеживание текущего положения дел и контроля тех изменений, которые мы производим, с помощью набора показателей. В процессе мониторинга может контролироваться все, что угодно, главное, чтобы с помощью показателя можно было отследить существенные для проекта изменения. Выполняется мониторинг чаще всего исполнителями проекта [18].

В заключении можно сделать вывод о том, что ЛСП состоит из аналитической фазы и фазы планирования, каждая из которых включает в себя соответствующие этапы. Отразим данный факт в таблице 1.

Таблица 1 – Фазы и этапы логико-структурного подхода разработки проекта [63]

Фазы	Аналитическая фаза	Фаза планирования
Этапы	Этап 1: Анализ заинтересованных сторон - идентификация групп, отдельных лиц и учреждений, интересы которых проект может затронуть, идентификация их основных ключевых проблем и ограничений и возможностей.	Этап 4: Выделение логики участия - определение составных частей проекта, проверка его внутренней логики, формулировка целей с точки зрения возможностей их измерения.
	Этап 2: Анализ проблем - формулировка проблем, определение причинно - следственных связей и построение дерева проблем.	Этап 5: Указание допущений и факторов риска - выявление условий, могущих оказать отрицательное влияние на выполнение проекта и не поддающихся контролю со стороны менеджмента проекта.
	Этап 3: Анализ целей - выведение целей из определенных проблем; определение отношений "средства достижения - конечный результат", объединение целей в группы и определение стратегии проекта.	Этап 6: Определение показателей - определение способов измерения прогресса, достигнутого в выполнении проекта; формулировка показателей; определение средств измерения.
		Этап 7: Составление графика мероприятий - установление последовательности и взаимозависимости мероприятий, указание их предполагаемой продолжительности; расстановка вех и распределение обязанностей.
	Этап 8: Составление плана расходов - указание требующихся ресурсов, разработка графика расходов, подготовка подробного бюджета.	

Основным выходным продуктом ЛСП является логико-структурная матрица. По такой матрице излагается краткое содержание проекта, приводятся допущения, лежащие в основе его стратегии, а также указывается способ мониторинга проекта.

## II. Системный подход к управлению проектами.

Система представляет собой совокупность подсистем или элементов, единство и целостность которых и связи между которыми обусловлены определенными причинно-следственными отношениями, вытекающими из целевого назначения системы. Иначе говоря, система это — упорядоченное множество взаимосвязанных, образующих единое целое элементов, структур и процессов, обуславливающих функционирование внутренней среды объекта управления, взаимодействие которых подчинено определенной цели [37].

Из данного определения системы вытекает ряд основных положений, на которых оно базируется в сфере проектного менеджмента:

1) Целеполагание – это процесс формирования целей (определение, уточнение и согласование со всеми участниками проекта, прежде всего со стейк-холдерами). Результатом процесса целеполагания является единое определение целей и их понимания участниками проекта [41].

Интегрирующие свойства целеполагания реализуются в системе управления и обеспечивают связь миссии, видения, стратегических целей предприятия (как бизнес системы), с целями входящих в него подсистем (видов экономической деятельности) и действующих в подсистемах связанных бизнес-процессов (включая проекты) [41].

2) Коммуникация внутренней и внешней среды.

Связь системы (объекта управления) с внешней средой включает в себя связь с глобальной (общей) внешней средой и локальной (частной) внешней средой. Локальная внешняя среда представляет собой часть глобальной. В первую очередь на проект влияют внешние и внутренние факторы, сосредоточенные в локальной среде, а затем — факторы глобальной внешней среды. Отразим данные группы факторов:

А) Факторы внутренней среды:

1) Организационно-управленческие:

- организационная культура, руководство и структура управления;
- управление персоналом, включая график работы, анализ результативности и эффективности работы, обучение, оплату труда, учет рабочего времени;

- толерантность к риску заинтересованных сторон;

- коммуникативные отношения и связи.

2) Ресурсные:

- географическое распределение ресурсов по территориальному строению организации;

- имеющиеся человеческие ресурсы и их качество;

- наличие оборудования и иных технических средств;

- наличие баз данных и систем учета;

- наличие автоматизированных информационных систем управления проектами.

Б) Факторы внешней среды:

1) Организационно-управленческие:

- политическая обстановка;

- государственные и отраслевые стандарты и др. нормативные и правовые акты;

- ситуация на рынке;

- наличие устойчивых контрагентских отношений;

- неопределенность средовых процессов.

2) Ресурсные:

- географическое распределение входящих ресурсов;

- возможность привлечения извне человеческих ресурсов необходимой квалификации;

- наличие систематизированной информации и баз данных о процессах, продуктах, ресурсах, конкурентах, контрагентах, потребителях;

- наличие автоматизированных информационных систем управления и взаимодействия с внешними пользователями.

3) Координация выполнения взаимосвязанных действий.

Структурная многогранность проектов требует обязательной координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении всего жизненного цикла проекта, основой которой являются международные стандарты управления проектами. Координация может осуществляться, например, по группам процесса управления, по технологической цепочке, в разрезе организационных структур управления [37].

4) Ограниченная протяженность во времени.

Отличительной особенностью проектов является их ограниченная протяженность во времени в отличие от операционной деятельности, которая осуществляется как повторяющийся во времени процесс для обеспечения нормального процесса воспроизводства. Кроме того, проекты всегда имеют начальную и конечную точку. Наиболее уязвимым звеном в реализации проектов считается своевременность их выполнения, которая зависит от множества факторов. Поэтому для ликвидации «узких» мест строят графики выполнения работ [10].

5) Уникальность каждого проекта.

Уникальность проектов обусловлена, в первую очередь, их неповторимостью и однократностью. Причинами ее также являются конечные цели, условия достижения цели, особенность продукта (услуги), наличие или отсутствие аналогичного опыта, уровень неопределенности и риска [14].

III) Интегрированный подход к управлению проектами.

Интегрированный подход к управлению проектами сформулирован в работах Г. Л. Ципеса. В соответствии с данным подходом постановка задачи создания интегрированной системы управления проектами (СУП) требует первоочередного внимания к тому набору функций, которые будет обеспечивать такая СУП. Интегрированная СУП рассматривается как организационная и программно-техническая среда, предоставляющая менеджеру инструменты выработки и реализации сбалансированных управленческих решений, охватывающих разные уровни и стадии управления проектом на всех фазах его жизненного цикла, позволяющие обеспечить эффективность управления и координацию выполнения работ по проекту [35].

В ИТ-области интеграционный подход выражается в необходимости создания контура взаимосвязанных продуктов, в котором система управления проектами связывается с другими системами предприятия информационными и пользовательскими интерфейсами [52].

В организационной области интеграционный подход выражается в необходимости формирования управленческих структур, лежащих над штатным расписанием (руководящий комитет, группа управления, рабочая группа), и организационно-распорядительных документов, описывающих сквозные процессы, затрагивающие не только персонал проекта, но и постоянные структурные подразделения предприятия [52].

Говоря об интегрированной системе управления проектами предприятия, мы имеем в виду не только совместное использование инструментальных средств, но и особые формы и технологии управления, позволяющие вписать проектную деятельность в общий контекст деятельности компании.

Таким образом, интегрированная система управления проектами (СУП) рассматривается как организационная и программно-техническая среда, предоставляющая менеджеру инструменты выработки и реализации сбалансированных управленческих решений, охватывающих разные уровни и стадии управления проектом на всех фазах его жизненного цикла, позволяющие обеспечить эффективность управления и координацию выполнения работ по проекту [14].

Интегрированный подход сосредоточен на поиске методологических подходов к построению системы управления проектами на уровне организации, что, фактически и задает ограничение данного подхода [65].

## **1.2 Методические основы создания и управления проектом**

Процесс формального санкционирования нового проекта называется инициацией и входит в управление интеграцией проекта. Инициация проекта состоит в разработке устава и предварительной констатации содержания проекта.

Методы выбора проектов включают в себя измерение ценности проекта по принятым критериям для всех участников проекта.

При инициации следующей фазы проекта часто критически важна информация о результатах выполнения предыдущих фаз.

Результатом процесса инициации проекта является устав проекта – документ, который формально санкционирует проект. В него включают потребности бизнеса, ради удовлетворения которых предпринимается проект; описание продукта проекта. Устав проекта должен выпускаться руководителем, внешним по отношению к проекту, и на том уровне, который соответствует потребностям проекта. Это обеспечивает менеджера проекта полномочиями, позволяющими ему использовать ресурсы организации для организации работ проекта [27].

Устав проекта, описание продукта, факторы внешнего окружения являются основой для разработки предварительной констатации содержания

проекта – первый вариант документированной базы для принятия последующих решений по проекту, содержащий обоснование, основные результаты и цели проекта [27].

Процесс разработки проекта начинается с формирования его концепции. Формирование концепции проекта принято делить на следующие этапы [29]:

- формулировка целей, достижение которых обеспечивается реализацией проекта;
- формулировка предварительных альтернативных вариантов (сценариев развития проекта), удовлетворяющих целям инвестора;
- отбор вариантов проекта, приемлемых с точки зрения сроков реализации и других условий.

На первой стадии разработки концепции проекта, как правило, используются услуги независимых консультационных фирм, которым поручается подготовка экономического обоснования, где анализируется спрос на продукцию с оценкой возможностей существующих и потенциальных конкурентов в производстве аналогичной продукции, а также прогнозируются цены на продукцию с учетом требований, перечисленных выше.

Полученные на этапе формирования концепции результаты оформляются в виде резюме проекта. Это аналитическая записка, излагающая суть проекта по следующим аспектам: цель проекта; основные особенности и альтернативы проекта; организационные, финансовые, политические и другие проблемы, которые нужно учитывать в дальнейшем; необходимые мероприятия по разработке проекта [27].

На стадии разработки ( в предынвестиционной фазе) выполняются следующие виды работ [20]:

- определение инвестиционных возможностей и выдвижение бизнес-идеи;
- анализ альтернативных вариантов проекта и предварительный выбор проекта;
- подготовка проекта – разработка предварительного технико-экономического и технико-экономического обоснования;
- функциональные исследования по проекту;
- заключение по проекту и решение об инвестировании.

В результате выполнения перечисленных этапов принимается предварительное инвестиционное решение и составляется задание на разработку ТЭО проекта.

Очередность выполнения отдельных элементов проектного анализа зависит от множества факторов: вида продукции проекта, новизны технологии, формы собственности и т.д. Однако, как правило, первыми проводятся коммерческий и технический анализы, а затем остальные [27].

Задача коммерческого анализа – оценить проект с точки зрения конечных потребителей его продукции или услуг.

Технический анализ предполагает изучение технических и технологических альтернатив.

Экологический анализ призван установить величину потенциального ущерба окружающей среде, наносимого проектом в инвестиционный и

эксплуатационный период, а также определить меры, необходимые для уменьшения или предотвращения этого ущерба.

Цель организационного анализа – на основе оценки организационной, правовой, политической и административной обстановки выработать рекомендации в части менеджмента, планирования, набора персонала, финансовой деятельности и контроллинга проекта.

Социальный анализ нацелен на определение его пригодности для пользователей.

Ключевыми видами анализа в части оценки непосредственно эффективности проекта являются экономический и финансовый анализы [27].

Методика управления проектами постоянно развивается. Разработан и опубликован целый ряд национальных и международных, представляющих собой свод знаний об управлении проектами (Project Management Body of Knowledge – PMBoK).

Функциональная структура управления проектами включает в себя девять разделов (фаз) [20]:

1. Управление координацией (Project Integration Management).
2. Управление целями (Project Scope Management).
3. Управление временем (Project Time Management).
4. Управление стоимостью (Project Cost Management).
5. Управление качеством (Project Quality Management).
6. Управление человеческими ресурсами (Project Human Resource Management).
7. Управление коммуникациями (Project Communication Management).
8. Управление рисками (Project Risk Management).
9. Управление поставками (Project Procurement Management).

Характеризуя инструменты, применяемые менеджером проекта, следует понимать, что они могут использоваться как в течение всего проекта, так и на определенном этапе (фазе) жизненного цикла, в ходе реализации конкретных управленческих процессов. В данной ВКР предлагается взять за основу модель процессов управления проектами, описанную в стандарте Института управления проектами PMBOK, разработанную Project Management Institute – старейшей и наиболее авторитетной некоммерческой профессиональной ассоциацией, основанной в США в 1969 году и объединяющей в своих рядах свыше 285 тысяч специалистов в области управления проектами из более чем 170 стран мира.

Стандарты PMI сгруппированы в рамках библиотеки стандартов по управлению проектами в три категории: базовые стандарты; практические и рамочные стандарты; расширения к стандартам PMI.

- 1) Базовые стандарты [67]:
  - Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK) – четвертое издание.
  - Модель зрелости организации в управлении проектами - второе издание.
  - Стандарт для управления портфелем – второе издание.

- Стандарт для управления программами – второе издание.
- 2) Практические и рамочные стандарты [67]:
  - Практический стандарт для управления рисками проектов.
  - Практический стандарт для управления конфигурацией проекта.
  - Практический Стандарт для разработки расписания.
  - Основы развития компетенций менеджера проекта – второе издание.
  - Практический стандарт для управления освоённой стоимостью (EVM)
  - Практический стандарт для разработки иерархических структур работ (WBS) – второе издание.
  - Практический стандарт для оценки проектов.
- Расширения к стандартам PMI [67]:
  - Дополнение к Руководству PMBOK (третье издание) для строительных проектов.
  - Дополнение к Руководству PMBOK (третье издание) для государственных проектов.

Со своего второго издания PMBOK стал международным стандартом по управлению проектами, получившим распространение во всем мире. В данном стандарте управление проектами описано на основе процессного подхода и модели жизненного цикла проекта [38].

Данная методология включает в себя [27]:

- процессы инициации проекта;
- процессы планирования проекта;
- процессы организации исполнения проекта;
- процессы контроля проекта;
- процессы завершения проекта.

Под инструментами управления мы будем понимать законченные формализованные методики, процедуры, а также шаблоны необходимых проектных документов.

1) Инициация – первая, основополагающая, и одна из наиболее сложных и неясных фаз жизненного цикла проекта [27].

На этой фазе менеджер проекта должен:

- обеспечить согласованное понимание целей, ограничений, критериев успеха и границ проекта всеми его участниками, с учетом их интересов, ожиданий и зон ответственности;
- согласовать свои собственные полномочия и границы ответственности.

Инструментом, обеспечивающим согласованность понимания целей и результатов проекта, а также четкость ответов на вопросы, исходящих от заказчика, является Устав проекта, который утверждается вышестоящей администрацией проекта. Структура Устава проекта может быть разнообразной, в зависимости от типа проекта, его содержания и специфики [19].

К числу ключевых и неотъемлемых разделов Устава относятся:

- обоснование инициации проекта и определение проекта;



- цели, результаты, границы проекта, продукт проекта;
- участники проекта и их основные интересы;
- критерии успеха и целевые показатели проекта.

2) Планирование проекта – это та фаза проекта, в течение которой менеджер стремится определить и зафиксировать оптимальный путь движения к согласованным и утвержденным на предыдущей фазе целям [26].

Менеджеру, имеющему четко описанный в Уставе продукт проекта, необходимо понять содержание и состав работ, которые необходимо произвести для получения этого продукта. В данной ситуации наиболее эффективным инструментом оказывается структурная декомпозиция работ (СДР) проекта. Это иерархическая структура, позволяющая разбить сложную, длительную и уникальную задачу создания продукта (то есть весь проект) на некоторую совокупность более мелких, простых, дешевых и, как следствие, более понятных, управляемых и контролируемых элементов. Каждый из которых, может быть разбит на еще более мелкие составные части. Применение различных методов структуризации работ делает возможным получение СДР, удовлетворяющих требованиям всех участников проекта. К числу основных принципов построения СДР относят продукто-ориентированный, функциональный и организационный [24].

На основании СДР разрабатывается смета проекта, с помощью которой после разрабатывается бюджет проекта.

3) Выполнение и контроль проекта – основной проблемой на данном этапе является получение актуальной, полной и достоверной информации о ходе исполнения работ. Эффективным инструментом решения этих задач является система отчетности. При ее разработке менеджер должен решить следующие основные вопросы [11]:

- какими должны быть форма и содержание отчетов;
- какова периодичность и средства их предоставления;
- каковы принципы измерения прогресса;
- кто ответственен за предоставление информации и за подготовку данных отчетов.

Следующая важная задача рассматриваемого этапа – управление изменениями, которые будут обнаруживаться в процессе реализации и контроля проекта. Для обеспечения качества контроля должна быть формализована процедура внесения изменений, их анализа и принятия решений. Одним из эффективных инструментов будет запрос на изменение, заполняемый инициатором изменений и рассматриваемый согласно утвержденной процедуре [4].

4) Завершение проекта – стадия проекта, которая зачастую остается без надлежащего контроля со стороны менеджера. Менеджер считает проект завершенным в момент, когда продукт проекта принят Заказчиком. Однако, корректнее было бы называть проект завершенным, только после подведения его итогов, анализа степени достижения целей и выполнения критериев успеха. В качестве формального инструмента эффективно использовать итоговый отчет по проекту [23].

Выше были перечислены основные инструменты, которые менеджер проекта может эффективно применять при реализации проекта.

Подводя итог данного раздела, перечислим все, используемые в ВКР инструменты, для управления проектом создания филиала НОУ «Центр подготовки водителей Плюс»:

а) Декомпозиция целей проекта (разбиение этапов проекта на более мелкие и более управляемые компоненты для обеспечения более действенного контроля) [13]:

- на основании его жизненного цикла;
- на основании организационного подхода;
- на основании функционального подхода;

б) Матрица ответственности (информационная модель проекта в виде таблицы, отражающей степень ответственности каждого участника за определенные работы проекта) [21];

в) Дерево целей (информационная модель проекта в виде схемы, отражающей представление главной цели в виде подцелей) [19];

г) Дерево работ (структура работ на каждом этапе планирования) [19];

д) Сетевое планирование: метод критического пути (инструмент планирования расписания и управления сроками проекта) [11];

е) Составление опорного плана проекта (это запланированная стоимость и ожидаемые сроки выполнения работ, с которыми в дальнейшем сравнивают фактическую стоимость и фактические сроки выполнения) [11];

ж) Анализ чувствительности (оценка влияния изменения исходных параметров проекта на его конечные характеристики) [14];

з) Метод сценариев (оценка развития ситуации в будущем, это прогноз развития ситуации при принятии того или иного управленческого решения) [14].

## **2 Анализ сферы деятельности НОУ «Центр подготовки водителей Плюс»**

### **2.1 Характеристика и анализ рынка автошкол города Красноярска**

В рамках состоявшегося 17 апреля 2017 года круглого стола "100 вопросов по профессии" в Информационном агентстве России «ТАСС», проректором национального исследовательского университета "Высшая школа экономики" Сергеем Роциным было сообщено, что самой массовой профессией в России является водитель, на втором месте - торговец.

«Сейчас самая массовая профессия в России – водитель, 7% занятых. И это существует абсолютно во всех регионах. Так как Россия большая страна, в ней существует масса транспортных задач и проблем. И, естественно, водитель – это востребованная профессия» [68].

Данный факт говорит о том, что деятельность российских автошкол на сегодняшний день весьма актуальна.

Так как рассматриваемая в данной бакалаврской работе организация (НОУ «ЦПВ +») является автошколой, то далее будет рассмотрена данная сфера.

Начнем с основного определения. Автошкола – это специализированное учебное заведение, осуществляющее подготовку заинтересованных лиц к сдаче экзаменов на право управления транспортом. В программу обучения в автошколе входит изучение теории (ПДД, технических особенностей транспортных средств и т.п.), а также практические занятия (езда по городу и автодрому) [51].

Экзамены на право управления транспортными средствами каждой категории сдаются отдельно. Автошколы, готовящие водителей транспортных средств категории «А», обыкновенно называют мотошколами [66].

Существуют 6 основных категорий управления транспортными средствами: А – мотоциклы, В – легковые автомобили, С – грузовые автомобили, D – автобусы, М – мопеды, и 4 подкатегории: А1 – легкие мотоциклы, В1 – трициклы, С1 – средние грузовики, D1 – небольшие автобусы. А так же, специальные категории для управления автомобилями с прицепом: ВЕ – легковые автомобили с прицепом, СЕ – грузовые автомобили с прицепом, DE – автобусы с прицепом, С1Е – средние грузовики с прицепом, D1Е – средние автобусы с прицепом. В 2016 году были выделены новые категории: Тm – трамваи, Тb – троллейбусы [42].

Основными нормативно-правовыми документами для автошкол всех форм и видов, регулирующими деятельность по подготовке водителей на сегодняшний день являются: Гражданский Кодекс РФ; Трудовой Кодекс РФ; Налоговый Кодекс РФ; Кодекс об административных правонарушениях РФ; Федеральный закон «Об образовании»; Федеральный закон «О безопасности дорожного движения»; Федеральный закон «О некоммерческих организациях»; Постановление правительства РФ «Положение о лицензировании образовательной деятельности»; Постановление правительства РФ от

05.07.2001 г. №505 «Об утверждении правил оказания платных образовательных услуг»; Постановление правительства РФ от 20.02.2007 г. №116 «Об утверждении правил осуществления контроля и надзора в сфере образования»; Федеральный закон «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)» [53].

Органы МВД ГИБДД, разработали приказ, регулирующий порядок взаимодействия органов Госавтоинспекции с автошколами, которые ведут профессиональную подготовку водителей. В настоящий момент проект приказа проходит государственную процедуру общественного обсуждения на государственном портале проектов Правовых актов. Разработанный приказ МВД РФ, необходим для взаимодействия органов ГИБДД с автошколами при организации проведения экзаменов на право управления автотранспортными средствами в составе организованных групп [48].

Следовательно, основным органом, контролирующим деятельность автошкол, является Государственная Инспекция Безопасности Дорожного Движения. Только после разрешения данного органа автошкола может быть открыта, набирать курсантов, осуществлять свою образовательную деятельность, проводить итоговые экзамены и выпускать состоявшихся водителей автотранспортных средств.

Стоит отметить, что по данным ГИБДД численность автомобильных школ на рынке города Красноярска резко снизилась в 2015 году, способствовали этому изменения в порядке обучения курсантов и обязательное лицензирование автошкол [45].

Приведем динамику численности автошкол Красноярска за последние 4 года на рисунке 1.

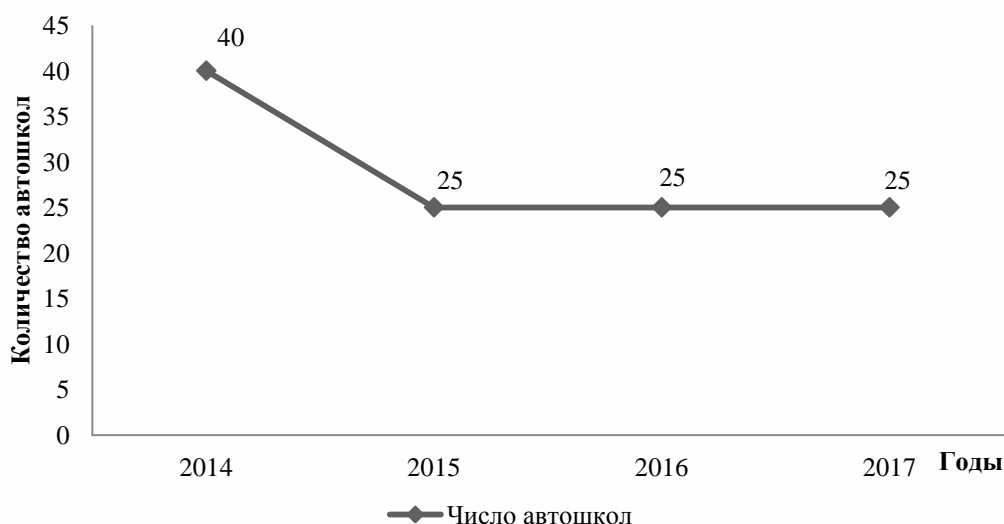


Рисунок 1 – Динамика численности автошкол г. Красноярска за 2014-2017 гг [69].

На сегодняшний день, по данным ГИБДД, деятельность по подготовке водителей автотранспортных средств в г. Красноярске осуществляют порядка 25-ти автошкол.

Действующие на данный момент автошколы города Красноярска и их основные характеристики представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Автошколы г. Красноярска [61]

Наименование	Категории, по которым проводится обучение	Количество учебных кабинетов/оборудованных площадок
ООО «Автошкола»	А, В, С, D, Е	15/2
ЧУ ДПО Автошкола «Удача Плюс»	А, А1, В, ВЕ, С, СЕ, D, D1, Е	4/2
АНО УПК «Автэкс»	А, А1, В, ВЕ, СЕ	5/1
ООО «АВТЭКС+»	В	1/1
НОУ «Безопасность-К»	А, В	3/1
ООО «Главная дорога»	В	3/2
ООО Красноярский краевой образовательный комплекс «Движение»	А, В, С	15/2
ООО «Диалог-Авто»	В	2/1
ООО «Диалог-Сервис»	В	4/1
НОУ ДПО «КОТШ ДОСААФ»	А, А1, В, ВЕ, СЕ	1/1
НОУ Автошкола «Драйв»	А, А1, В, С, М	11/2
НП «КАР»	В, С, D, Е	4/1
Красноярский автотранспортный техникум	В, С	1/1
КГБПОУ «Красноярский колледж отраслевых технологий и предпринимательства»	В, С	1/1
Красноярский строительный техникум	В, С	1/1
КГАПОУ «Красноярский техникум транспорта и сервиса»	А, А1, В, С, С1, СЕ	1/1
ООО МЖК ПО «Крастяжмаш»	В	11/2
КРО ОО ВОА	А, В, С	5/1
ЧУПО «ПВИТС»	В	1/1
ООО Автошкола «Престиж»	В	3/1
ООО Автошкола «ПРОФИ»	В	3/1
ООО «Светофор-Сервис»	А, В	2/1
ФГАОУ ВО СФУ	А1, В, ВЕ, С, М	2/1
АНО ДПО по подготовке водителей «Старт»	В	7/2
НОУ «Центр подготовки водителей Плюс»	В, В1, С	1/1

В таблице 3 рассмотрим распределение филиалов данных автошкол по районам города Красноярска.

Таблица 3 - Распределение красноярских автошкол по районам города

Районы город Красноярск							
	Советский	Центральный	Железнодорожный	Октябрьский	Ленинский	Кировский	Свердловский
Автошкола (количество филиалов)	Автошкола (4)	Автошкола (4)		Автошкола (2)	Автошкола (1)	Автошкола (3)	Автошкола (1)
	Удача плюс (1)			Удача плюс (2)		Удача плюс (1)	
	Автэкс (1)	Автэкс (1)		Автэкс (2)		Автэкс (1)	
	АВТЭКС+ (1)						
	Безопасность-К (1)			Безопасность-К (2)			
				Главная дорога (2)		Главная дорога (1)	
	Движение (5)	Движение (1)	Движение (2)	Движение (3)	Движение (1)	Движение (1)	Движение (2)
	Диалог-Авто (1)	Диалог-Авто (1)					
	Диалог-Сервис (1)	Диалог-Сервис (1)		Диалог-Сервис (1)			Диалог-Сервис (1)
						КОТШ ДОСААФ (1)	
	Драйв (4)	Драйв (3)		Драйв (1)	Драйв (1)	Драйв (1)	Драйв (1)
	КАР (1)			КАР (3)			
			КГБПОУ КАТ (1)				
				ККОТиП(1)			
						КСТ (1)	
							КГАПОУ КТТС (1)
	МЖК (6)	МЖК (2)		МЖК (1)	МЖК (1)		МЖК (1)
	ВОА (1)	ВОА (1)	ВОА (1)			ВОА (1)	ВОА (1)
				ПВИТС (1)			
	Престиж (1)		Престиж (1)				Престиж (1)
ПРОФИ (1)				ПРОФИ (1)	ПРОФИ (1)		
				Светофор-Сервис (2)			
			СФУ (2)				

Окончание таблицы 3

	Районы город Красноярска						
	Советский	Центральный	Железнодорожный	Октябрьский	Ленинский	Кировский	Свердловский
	Старт (2)		Старт (1) ЦПВ+ (1)	Старт (3)			Старт (1)
Итого	31	15	7	26	7	12	10

Из представленной выше таблицы видно, что лидером, по количеству автошкол является Советский район, в котором представлены 15 различных организаций, а общее число филиалов составляет 31. А так же, большое количество данных заведений расположено в Октябрьском районе – это так же 15 различных представителей автошкол, и 27 филиалов в сумме.

Наименьшее число автошкол представлено в Железнодорожном и Ленинском районах. Здесь осуществляют деятельность по подготовке водителей 5 и 6 различных автошкол, соответственно. В общей сложности, в данных районах присутствует по 7 филиалов разных автомобильных школ.

В общей сложности в Красноярске имеется 109 филиалов учреждений, занимающихся подготовкой водителей автотранспортных средств.

Соотнесем количество автошкол с числом жителей каждого из районов Красноярска в таблице 4.

Таблица 4 – Соотношение численности населения районов с числом располагающихся в них автошкол [15]

Район	Численность населения	Число филиалов автошкол
Советский	281 284	31
Октябрьский	153 112	27
Центральный	55060	15
Кировский	114 715	12
Свердловский	130 596	10
Железнодорожный	93 529	7
Ленинский	145 530	7

По данным таблицы 4, на рисунке 2 построим диаграмму, в которой отразим % населения города, живущего в каждом из районов, а так же % филиалов автошкол (от общего числа) находящихся в этих районах.

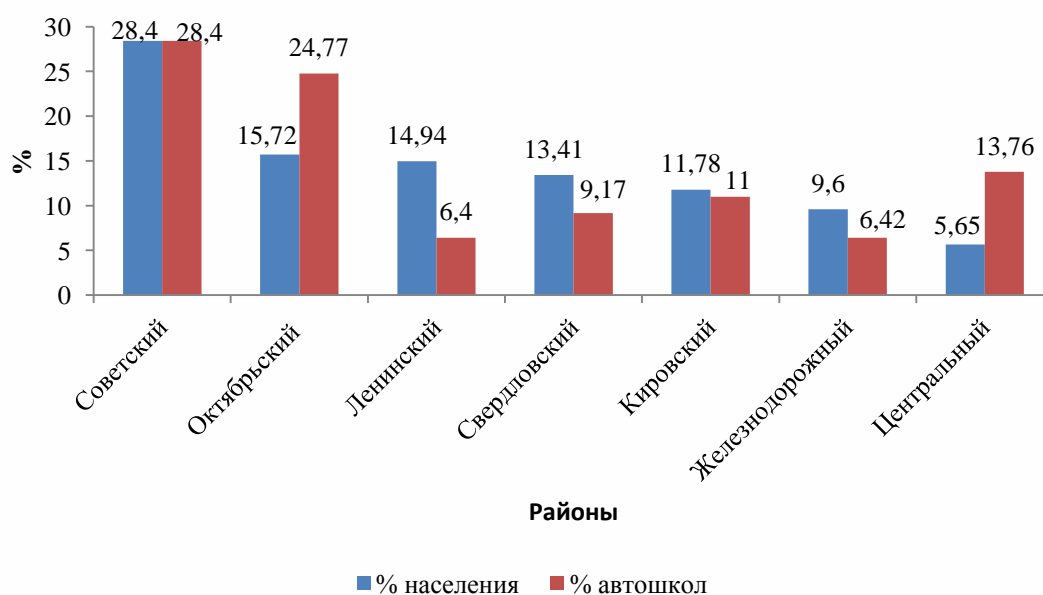


Рисунок 2 – Соотношение % населения районов Красноярска, и % находящихся в них автошкол



Из рисунка 2, распределение автошкол по районам города можно оценить следующим образом:

- переизбыток данных учебных заведений заметен в Октябрьском и Центральном районах;

- недостаток наблюдается в наибольшей степени в Ленинском районе, а так же в Свердловском и Железнодорожном.

- наиболее ровное соотношение числа автошкол и числа жителей наблюдается в Советском районе (здесь максимум жителей города и максимум автошкол), а так же в Кировском районе.

Рассматриваемая нами организация – НОУ «ЦПВ +» располагается в Железнодорожном районе Красноярска - с наименьшим количеством автошкол (что обуславливает выгоду данного местоположения).

Анализируя рынок красноярских автошкол, можно сделать вывод, что уровень конкуренции, несмотря на огромное снижение в 2015 году (когда количество автошкол снизилось с 40 до 25), остается достаточно большим, так как на сегодняшний день в городе функционирует 109 филиалов организаций, занимающихся деятельностью по подготовке водителей.

Можно отметить, что преимущество некоторых конкурентов заключается в большем количестве филиалов (в НОУ «ЦПВ+» имеется 1 филиал и 1 оборудованная площадка), а так же в некоторых автошколах обучение осуществляется по большему количеству категорий (НОУ «ЦПВ +» осуществляет подготовку водителей по категориям: В, В1, С).

Рассмотрим игроков рынка, отобранных по следующему принципу: данные объекты имеют наибольшее количество филиалов. Среди них:

- 1) ООО «Автошкола» - 15 филиалов

- 2) ООО Красноярский краевой образовательный комплекс «Движение» - 15 филиалов;

- 3) ООО МЖК ПО «Крастяжмаш» - 11 филиалов;

- 4) НОУ Автошкола «Драйв» - 11 филиалов;

- 5) АНО ШДПО по подготовке водителей «Старт» - 7 филиалов.

Представим сравнительную характеристику основных конкурентов НОУ «ЦПВ+» в таблице 5.

Основными параметрами конкуренции будут являться:

- Количество отделений
- Стоимость обучения
- Сроки обучения
- Размер/разнообразие автопарка;
- Срок существования на рынке.

Таблица 5– Сравнительная характеристика основных конкурентов НОУ «ЦПВ +»

Наименование автошколы	Год основания	Ассортимент услуг			Количество филиалов	Автопарк
		Категории обучения	Стоимость обучения (категория В)	Срок обучения (кат.В)		
НОУ «Центр подготовки водителей плюс»	1987	В, В1, С	20.000 руб.	2,5 месяца	2	Автомобили марок: Shkoda Fabia, Mazda 3, Mitsubishi Lancer, Peugeot 308, Ford Focus, Wolkswagen Polo, Great wall safe, Lada Kalina, Lada Priora, BA3 2107
Основные конкуренты	1. ООО «Автошкола»	А, В, С, D, E	21.900 руб.	2-2,5 месяца	15	Автомобили марок: Lada Kalina, Lada Priora, Renault Logan, Daewoo Nexia, Toyota Ist, Nissan Almera, BA3 21054, BA3 21047
	2. ООО «Движение»	А,В,С	23.000 руб.	3 месяца	15	Автомобили марок: Chevrolet, Daewoo, внедорожник Toyota Land Cruiser
	3. ООО МЖК «Крастяжмаш»	В	20.000 руб.	2 месяца	11	Автомобили марок: Lada Kalina, Lada Granta, Renault Logan, Hyundai Solaris, BA3
	4. НОУ «Драйв»	А, А1, В, С, М	23.000 руб.	2-2,5 месяца	11	Автомобили марок: Hyundai Getz, Hyundai Solaris, Toyota Vitz, Lada Kalina, Lada Priora, BA3 2109, BA3 2110, BA3 2112, BA3 2114, BA3 2115
	5. АНО ДПО «Старт»	В	23.990 руб.	2 месяца	7	Автомобили марок Lada Kalina, Lada Granta, Fiat Punto, Hyundai Solaris

Из таблицы 5 можно сделать вывод о том, что наиболее выигрышную позицию по количеству филиалов занимают автошколы «Движение» и «Автошкола». По данному параметру наша организация проигрывает всем конкурентам.

По наименьшему размеру стоимости обучения наша организация делит первое место автошколой МЖК. Стоимость обучения у остальных конкурентов выше – поэтому по данному параметру они проигрывают.

По количеству категорий, по которым проводится обучение, наша автошкола делит второе место с ООО «Движение», проигрывая конкурентам: НОУ «Драйв» и ООО «Автошкола»

По сроку существования на рынке наша организация занимает лидирующую позицию, так как существует на рынке дольше всех – 20 лет. Самой молодой автошколой является ООО «Движение» - существует на рынке 7 лет.

Что касается автопарка, во всех автошколах он весьма разнообразен, наименьший ассортимент автомобилей представлен у конкурентов: ООО «Движение» и АНО ДПО «Старт». Наша организация по данной позиции занимает лидирующее положение вместе с конкурентом автошколой «Драйв». В автопарках данных школ представлены по 10 различных марок авто.

Наименьший срок обучения предлагается у конкурентов ООО «МЖК» и АНО ДПО «Старт». Наибольший – у ООО «Движение». Наша организация вместе с ООО «Автошкола» и НОУ «Драйв» занимает среднюю позицию по данному параметру (2,5 месяца).

Внесем итоги анализа игроков рынка в таблицу 6. Победу и проигрыш автошкол по каждой позиции отметим знаками «+» и «-» соответственно.

Таблица 6 – Итоги анализа конкуренции

Параметры сравнения	НОУ «ЦПВ+»	Конкуренты				
		ООО «Авто- школа»	ООО «Движение»	ООО «МЖК»	НОУ «Драйв»	АНО ДПО «Старт»
Количество филиалов	-	+	+			
Стоимость обучения	+			+		-
Категории обучения		+		-		-
Срок обучения			-	+		+
Автопарк	+		-		+	-
Существование на рынке	+		-			
Итоговый рейтинг (место)	I	II	IV	III	III	IV

Подводя итог, можно сказать, что среди основных конкурентов наша организация одержала большее количество побед, и только одно поражение.

Самым слабым конкурентом оказалась автошкола «Старт», она проиграла по 3-м позициям, а победила лишь по одной.

Самыми сильными конкурентами проявили себя – автошколы ООО «МЖК» и ООО «Автошкола», одержав две победы и минимум поражений.

Из вышесказанного следует, что внутриотраслевая конкуренция среди компаний велика, так как их довольно большое количество, но силы большинства конкурентов НОУ «ЦПВ +» оказались не велики.

Так как данный вид бизнеса достаточно прибыльный, и не требует очень больших сроков окупаемости - в данной отрасли открыто достаточно большое количество организаций. Но, поскольку правила регулирующие деятельность автомобильных школ ужесточились, то и вход на рынок стал не таким легким, каким был до 2015 года.

В период с 2013 по 2017 год новые автошколы в Красноярске не открывались. Можем сделать вывод, что риск входа потенциальных конкурентов – низкий.

Деятельность функционирующих автошкол можно оценить по количеству обученных ими водителей, а так же по результатам сдачи выпускниками теоретического и практического экзаменов. Для этого, в таблице 7 приведем статистику за 2016 год.

Таблица 7 – Рейтинг автошкол ОГИБДД МУ МВД России «Красноярское» [60]

Автошкола	Количество подготовленных курсантов	Процент сдачи экзамена по теории с первого раза	Процент сдачи экзамена по вождению с первого раза
ООО «Автошкола»	2017	84	39
ЧУ ДПО Автошкола «Удача Плюс»	2271	74	46
АНО УПК «Автэкс»	485	82	37
ООО «АВТЭКС+»	74	79	21
НОУ «Безопасность-К»	417	92	44
ООО «Главная дорога»	153	82	49
ООО Красноярский краевой образовательный комплекс «Движение»	1416	87	47
ООО «Диалог-Авто»	149	75	40
ООО «Диалог-Сервис»	328	80	45
НОУ ДПО «КОТШ ДОСААФ»	662	60	50
НОУ Автошкола «Драйв»	3077	85	33
НП «КАР»	1047	86	40
Красноярский автотранспортный техникум	143	58	57
КГБПОУ «Красноярский колледж отраслевых технологий и предпринимательства»	576	84	49
Красноярский строительный техникум	65	61	53
КГАПОУ «Красноярский техникум транспорта и сервиса»	649	78	36
ООО МЖК ПО «Крастяжмаш»	1560	86	35
КРО ОО ВОА	665	84	39
ЧУПО «ПВИТС»	200	87	44

## Окончание таблицы 7

Автошкола	Количество подготовленных курсантов	Процент сдачи экзамена по теории с первого раза	Процент сдачи экзамена по вождению с первого раза
ООО Автошкола «Престиж»	202	73	21
ООО Автошкола «ПРОФИ»	238	84	27
ООО «Светофор-Сервис»	219	95	38
ФГАОУ ВО СФУ	471	76	35
АНО ДПО по подготовке водителей «Старт»	354	84	47
НОУ «Центр подготовки водителей Плюс»	698	74	32

Из таблицы 7 видно, что наибольшее количество водителей было выпущено автошколами: «Драйв» (3077 человек, или 17% от общего числа выпускников красноярских автошкол), «Удача Плюс» (2271 человек, или 12,5%), «Автошкола» (2017 человек, или 11%).

Наименьшее количество водителей в 2016 году было выпущено автошколой Красноярского Строительного Техникума (0,4%) и «АВТЭКС+» (0,4%)

Рассматриваемая нами автошкола «ЦПВ +» в 2016 году выпустила 698 водителей, что составило 4% от общего числа выпускников автомобильных школ.

Что касается успешной сдачи экзаменов с первого раза: теоретический экзамен успешнее всех сдали в ООО «Светофор-Сервис» - 95% обучающихся, вместе с этим высок и средний процент сдачи данного экзамена по Красноярску, он составляет – 79,6%.

Практический экзамен наибольшее количество выпускников сдало в автошколе Красноярского Автотранспортного техникума (57%) и в НОУ ДПО «КОТШ ДОСААФ» (50%), в то время как средний процент сдачи по Красноярску был равен 41,2%.

В рассматриваемой нами автошколе «ЦПВ +» в 2016 году процент сдачи теоретического и практического экзамена равнялся 74% и 32%, соответственно – что немного ниже средних показателей по городу.

Немаловажным фактором на рынке автошкол является спрос на их услуги. Стоит заметить, что услуги данных организаций не имеют аналогов (услуг-заменителей), это значит, что каждый желающий обучиться управлению транспортным средством, может сделать это и получить водительское удостоверение лишь после того, как пройдет обучение в специализированном учреждении – автошколе, иных способов – нет, следовательно, желающим получить данную услугу, нет выбора идти или не идти в автошколу. Поэтому, даже не смотря на сложную экономическую ситуацию в стране и снижение объема продаж автотранспортных средств, количество желающих пройти обучение вождению не снижается значительно. Кроме того, клиентами школы являются также и люди, желающие повысить качество своих навыков вождения

или же освежить знания. Все это позволяет говорить о достаточно высоком уровне спроса на услуги автошкол.

Одним из важнейших отрицательно сказывающихся на спрос факторов является демографическая катастрофа, которая наблюдалась в 1990-х годах, данный факт отразим на рисунке 3 [71].

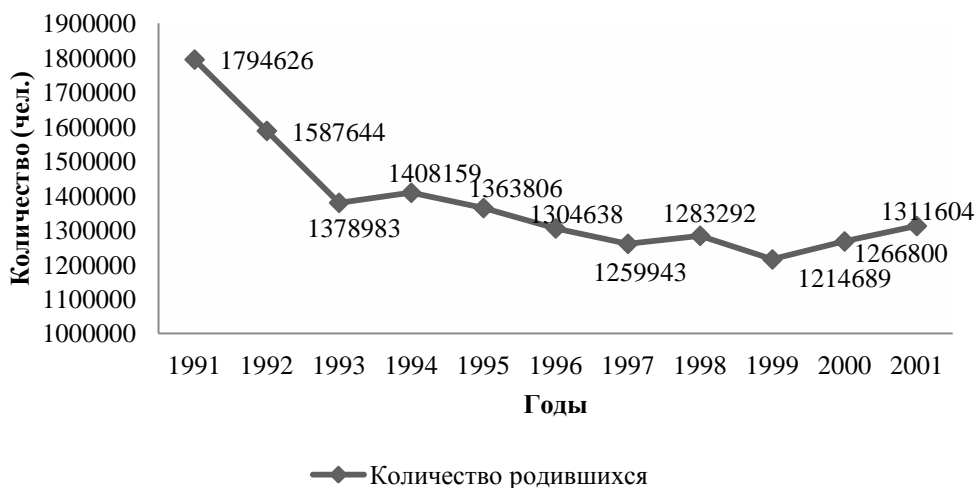


Рисунок 3 – Рождаемость в России (1991-2001 гг.)

На сегодняшний день, самым молодым человеком поступившим на обучение в автошколе может быть тот, кто рожден в 1999 году. Следовательно, последние несколько лет потенциальными клиентами являлись люди, которые родились как раз в период демографического кризиса - с 1990 г. до 2000 г. Поэтому демографический фактор отрицательно сказался на спрос на услуги автошкол.

Из таблицы 7 мы видим, что сумма выпускников красноярских автошкол за 2016 год составила 18136 человек, а желающих получить водительское удостоверение было, несомненно – больше, так как в силу различных обстоятельств, не все поступившие заканчивают автошколу в установленный срок, например – не сдав экзамены, а кто-то и вовсе вынужден приостановить свое обучение в автошколе, возможно – с последующим восстановлением.

НОУ «ЦПВ +» не ведет статистику о количестве обученных водителей, но, в целом, сотрудники отмечают, что самый большой всплеск спроса на их услуги был в 2008-2011 годах, когда групп учеников из 30-ти человек набиралось порядка 7 штук одновременно, в тот период обучение было значительно доступней. С 2014-2015 гг. наблюдается нехватка клиентов, в связи со вступлением в силу 11.08.2014 Приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 26 декабря 2013 г. N 1408 "Об утверждении примерных программ профессионального обучения водителей транспортных средств соответствующих категорий и подкатегорий" – вследствие которого резко повысились цены на обучение.

## 2.2 Организационно-управленческая характеристика НОУ «Центр подготовки водителей Плюс»

НОУ «Центр подготовки водителей Плюс» работает с 1987 года. За более чем 20 лет центр обучил огромное количество водителей и зарекомендовал себя среди жителей г. Красноярска как одна из лучших автошкол [54].

Негосударственное образовательное учреждение "Центр подготовки водителей Плюс" (далее НОУ «ЦПВ +») создано для осуществления образовательных, научных, информационно-методических и иных функций некоммерческого характера, не преследует извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, направляет полученную прибыль на уставные цели.

Осуществляет свою деятельность на основании Устава.

Дата создания образовательной организации: 13 декабря 2007 г.

Учредителями НОУ "ЦПВ +" являются: Медведев Константин Михайлович и Медведева Ирина Дмитриевна.

Юридический адрес: 660075, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Северо-Енисейская зд. 25А

Телефон: +7 (3912) 65-23-15

Электронная почта: [cpv1988@yandex.ru](mailto:cpv1988@yandex.ru)

Адрес официального сайта: <http://www.красавтошкола.рф>

НОУ «ЦПВ +» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество. Организационно-правовая форма - учреждение.

Автошкола «Центр подготовки водителей Плюс» по отраслевой принадлежности принадлежит к сфере образовательных услуг. Основным видом деятельности является 85.42.1 Деятельность школ подготовки водителей автотранспортных средств (ОКВЭД: 85.42.1).

НОУ «ЦПВ +» оказывает такие услуги, как:

- подготовка водителей категории «В»;
- подготовка водителей категории «В1»
- подготовка водителей категории «С»;
- повышение водительского мастерства;
- переподготовка водителей (технический минимум);
- обучение водителей управлению транспортными средствами, оборудованными устройствами для подачи специальных световых и звуковых сигналов.

Целями образовательного процесса являются:

- профессиональная подготовка и переподготовка водителей транспортных средств;
- повышение квалификации специалистов в области безопасности дорожного движения;
- содействие повышению безопасности дорожного движения посредством улучшения качества подготовки водителей транспортных средств;

- создание необходимых условий для удовлетворения потребностей личности в получении необходимой профессии, ускоренного приобретения обучающимися трудовых навыков, необходимых для выполнения определенной работы, группы работ.

Для достижения указанных целей НОУ "ЦПВ +" осуществляет основные типы и виды реализуемых образовательных программ:

- реализация образовательных программ в области профессиональной подготовки и переподготовки водителей транспортных средств категории «А», «В», «В1», «С», «D» соответствующего уровня, отвечающего отечественным и зарубежным требованиям;

- реализация дополнительных профессиональных образовательных программ повышения квалификации специалистов в области безопасности дорожного движения;

- изучение, обобщение и распространение опыта работы российских и зарубежных образовательных учреждений, осуществляющих подготовку водителей транспортных средств и других специалистов в области дорожного движения;

- внедрение новых педагогических технологий, прогрессивных форм и методов обучения участников дорожного движения;

- разработка и утверждение учебных планов и образовательных программ, в том числе авторских, их издание, тиражирование;

- разработка компьютерных программ, их тиражирование;

- адаптация инновационных методик обучения и подготовка рекомендаций по их практическому применению;

- подготовка предложений и рекомендаций по совершенствованию системы подготовки и повышения квалификации водителей транспортных средств в целях обеспечения соответствия их профессиональных компетенций возрастающему уровню образования.

Дополнительными видами деятельности данного учреждения являются:

- деятельность по дополнительному профессиональному образованию прочая, не включенная в другие группировки (ОКВЭД: 85.42.9);

- образование профессиональное дополнительное (ОКВЭД: 85.42);

- деятельность профессиональных членских организаций (ОКВЭД: 94.12)

[59].

Организация осуществляет свою деятельность в трех городах Красноярского края: Красноярск (1 филиал), Зеленогорск (1 филиал), Минусинск (1 филиал).

Учебные кабинеты оснащены в соответствии с требованиями ГИБДД и Министерства образования, имеют все необходимые учебно-наглядные пособия и презентационное оборудование.

Компьютерные классы позволяют проверить знания с помощью программы, на которой у курсантов будут принимать теоретическую часть экзамена.

Имеется современный автодром, обновленный парк учебных легковых автомобилей, с механической и автоматической коробкой передач.



Оценим показатели деятельности НОУ «ЦПВ+».

1) Кадры.

Трудовой коллектив НОУ «ЦПВ+» составляют граждане, участвующие в ее деятельности на основе трудовых договоров. В штат входят: 1 директор, 1 заместитель директора, 3 администратора, 11 преподавателей практики (автоинструкторов), 3 преподавателя теории. В организации четко определены права и обязанности для каждой штатной единицы.

Преподавательский состав НОУ «ЦПВ +» приведен в таблице 8.

Таблица 8 – Преподавательский состав НОУ «ЦПВ +»

Должность	ФИО	Разрешенные категории ТС/учебный предмет	Стаж работы по специальности
Преподаватели учебных предметов	Медведев К.М.	ПДД, ОЗДД, ОУТ, ОПГП, ПОД, УТО	20
	Кускаев Н.А.	ПДД, ОЗДД, ОУТ, ОПГП, ПОД, УТО	15
	Остапенко А.Н.	ПДД, ОЗДД, ОУТ, ОПГП, ПОД, УТО	9
	Левин М.Л.	Медицина	15
	Ланденюк С.В.	Психология	12
	Туранов Д.Д.	ПДД, ОЗДД, ОУТ, ОПГП, ПОД, УТО	38
Мастера производственного обучения	Скурихин И.А.	В,В1	8
	Шалин А.А.	А,А1,В,В1,С,С,М	8
	Медведев К.М.	А,А1,В,В1,С,С1,ВЕ,М	19
	Остапенко А.Н.	В,В1,С,С1,ВЕ,М	9
	Медведев А.С.	В,В1,С,С1,М	
	Медведев Е.Н.	В	15
	Забалуева Л.В.	В	
	Забалуев О.О.	В,В1,С,С1, СЕ,С1Е,М	
	Кускаев Н.А.	А,В,С,Д,Е	15
	Шван Н.В.	А,В,С, ЕкС	8
	Орлов В.В.	В,В1,М	18
	Островский И.А.	В,В1,М	5
	Бортников В.В.	А,А1,В,В1,С,С1,Д,Д1,ВЕ,СЕ,С1Е,М	21
Балюта Н.Н.	А,А1,В,В1,С,С1,Д,Д1,ВЕ,СЕ,С1Е,М	9	

Что касается опыта преподавательского состава, пять автоинструкторов имеют опыт работы 15-21 лет, шесть автоинструкторов имеют стаж работы 5-8 лет, два преподавателя имеют опыт работы 20-38 лет, четверо – 9-15 лет. Что говорит о их большом опыте и высоком уровне квалификации. Кроме того, в течение работы в НОУ «ЦПВ+» все преподаватели проходят курсы дополнительного повышения квалификации – не реже одного раза в 3 года, о чем имеются соответствующие сертификаты.

А так же, представим организационную структуру управления данной организации на рисунке 4.

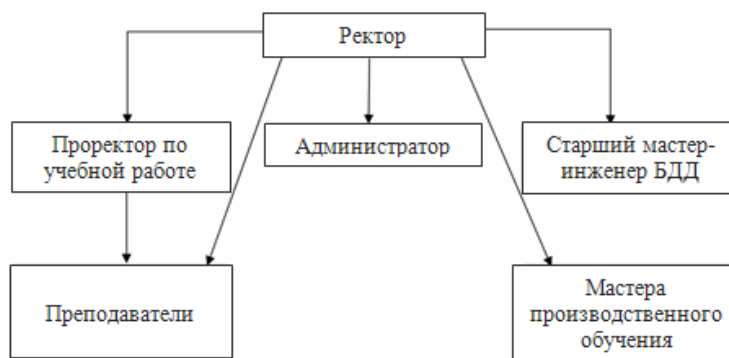


Рисунок 4 – Организационная структура НОУ «ЦПВ +»

Организационная структура автошколы представлена следующими кадрами:

Во главе находится ректор – он осуществляет руководство данным образовательным учреждением.

Под его началом выполняют свои должностные обязанности: проректор по учебной работе (занимается осуществлением контроля за организацией учебной и учебно-методической работы), которому, в свою очередь, подчинены преподаватели теоретических дисциплин; старший мастер-инженер по безопасности дорожного движения, мастера производственного обучения (автоинструктора), и администратор автошколы (занимается обслуживанием клиентов).

## 2) Основные финансовые показатели

Оценить деятельность данной организации помогут ее основные финансовые показатели, представленные в таблице 9, а так же, в приложениях Ж–И данной работы.

Таблица 9 – Основные финансовые показатели НОУ «ЦПВ +» за 2014 - 2016 гг.

Показатель / Годы	2014	2015	2016
Капитал и резервы (руб.)	774000	1838000	1929900
Прибыль (убыток) до налогообложения фирмы (руб.)	1146000	103000	109000
Выручка (руб.)	2747000	1482000	1556100

Из приведенных выше финансовых показателей видно, что выручка компании значительно сократилась к 2015 году на 46%, к 2016 году замечена небольшая положительная динамика (+5%), однако в целом, за трехлетний период выручка снизилась на 40%..

В целом, за три года, капитал и резервы выросли на 49%, а прибыль до налогообложения резко снизилась (на 89%).

При этом, капитал и резервы компании в данный период имели положительную динамику, к 2016 году они выросли на 1555900 рублей, а прибыль до налогообложения за этот же период упала на 1037000 рублей, что негативно сказалось на финансовом состоянии компании.

Можно отметить, что все доходы данной автошколы идут на финансово-хозяйственную деятельность организации: покупку, техническое обслуживание и ремонт автотранспорта, ремонт учебных кабинетов, совершенствование

учебно-материальной базы, заработную плату, налоги, аренду, хозяйственную деятельность.

Еще одним показателем, для оценки деятельности автошколы может служить ее материально-техническая база.

На данный момент НОУ «ЦПВ+» располагает одним собственным зданием, и одним долгосрочно-арендованным; собственной оборудованной закрытой площадкой; тремя оборудованными учебными кабинетами, рассчитанными на 30 посадочных мест; автопарк школы насчитывает 9 автомобилей.

Можно сделать вывод о том, что материально-техническая база автошколы достаточно велика.

### 3) Ассортимент услуг.

Анализ ассортимента услуг показал, что при наличии только трех открытых программы обучения, автошкола может терпеть издержки, теряя потенциальный поток клиентов, и не задействовать свои резервы на полную мощность.

Следовательно, требуется открытие новых программ обучения.

### 4) Материально-техническая база

На данный момент НОУ «ЦПВ +» располагает одним долгосрочно-арендованным зданием; одной арендуемой оборудованной площадкой (автодромом); тремя оборудованными учебными кабинетами, рассчитанными на 82 посадочных места; 30-ю компьютерами, тремя интерактивными досками. Автопарк школы насчитывает 9 различных автомобилей.

Опишем такие элементы, образующие материально-техническую базу НОУ «ЦПВ +» как:

- а) учебные транспортные средства (ТС);
- б) закрытая площадка (автодром);
- в) оборудованные учебные кабинеты;
- г) информационно-методические материалы;

Приступим к рассмотрению материально-технической базы, основываясь на Акте самообследования учебно-материальной базы организации (НОУ «Центр подготовки водителей Плюс»), осуществляющей образовательную деятельность по программам подготовки водителей автотранспортных средств соответствующих категорий, на соответствие установленным требованиям, от 15 марта 2017 года.

а) Сведения о наличии в собственности или на ином законном основании оборудованных учебных транспортных средств представим в таблице 10 данной ВКР.

Таблица 10 – Сведения о наличии в собственности или на ином законном основании оборудованных учебных транспортных средств

Сведения	Номер п/п									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Марка, модель	LADA PRIORA	GREAT WALL CC6460DY	SKODA FABIA	MITSUBISH I LANCER	WOLKSWAGE N POLO	LADA 2107	MAZDA 3	PEUGEO T 308	DAEWO O NEXIA	KM382 84
Тип ТС	Легков о й	Легковой универсал	Легков о й	Легковой	Легковой	Легков о й	Легков о й	Легковой	Легковой	Прице п
Категория ТС	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В
Год выпуска	2012	2007	2012	2007	2011	2011	2005	2011	2010	2006
Трансмиссия	МКПП	МКПП	АКПП	МКПП	МКПП	МКПП	АКПП	МКПП	МКПП	-
Государствен- ный регистрацион- ный знак	M008OK 24	A254KE12 4	E095EX 124	C398BC124	C836BX124	A485EB 124	K226MH 124	M594EA 124	P275BK 124	MA304 0 24
Собственность или иное основание владения ТС	Аренда	Аренда	Аренда	Аренда	Аренда	Аренда	Аренда	Аренда	Аренда	Аренда
Технический осмотр (срок действия)	25.04. 17- 25.04.18	24.04.17- 24.04.18	26.08.16- 26.08.17	15.09.16- 15.09.17	28.02.17- 28.02.18	24.04.17 - 24.04.18	06.06.16 - 06.06.17	06.04.17- 06.04.18	25.04.17- 25.04.18	-
Соответствует / не соответствует установленным требованиям	Соответ- ствует	Соответ- ствует	Соответ- ствует	Соответс- твует	Соответствует	Соответ- ствует	Соответ- ствует	Соответ- ствует	Соответ- ствует	Соот- вет- ствует

Количество учебных транспортных средств, соответствующих установленным требованиям: автомобилей с механической трансмиссией - 6, автомобилей с автоматической трансмиссией - 2, прицепов -1. Данное количество транспортных средств соответствует 382 обучающимся в год

б) Сведения о наличии в собственности или на ином законном основании закрытых площадок или автодромов:

- договор на размещение временного сооружения до 17.02.2018 г.

Размеры закрытой площадки (автодрома): 14089 кв.м.

Наличие эстакады с продольным уклоном в пределах 8-16%: соответствует.

Размеры и обустройство техническим средствам организации дорожного движения обеспечивают выполнение каждого из учебных заданий, предусмотренных программой обучения: соответствуют.

Наличие оборудования, позволяющего разметить границы для выполнения соответствующих заданий: стойки ограничительные - 80, вехи стержневые - 30, конуса разметочные - 45.

Наличие технических средств, позволяющих осуществить контроль, оценку и хранение результатов выполнения учебных заданий в автоматизированном режиме: отсутствует.

в) представим информацию о количестве и характеристике учебных кабинетов НОУ «ЦПВ +» в таблице 11.

Таблица 11 – Сведения о наличии в собственности или на ином законном основании оборудованных учебных кабинетов

Адрес оборудованных учебных кабинетов	Основания собственности	Площадь (кв. м)	Количество посадочных мест
г. Красноярск, ул. Северо-Енисейская, 25а	Договор аренды	400,3	82

Количество оборудованных учебных кабинетов: 3.

Данное количество оборудованных учебных кабинетов соответствует количеству общего числа групп. Наполняемость одной учебной группы не должна превышать 30 человек.

Оборудование учебных кабинетов рассмотрим в таблице 12.

Таблица 12 – Перечень учебного оборудования для осуществления образовательной деятельности НОУ «Центр подготовки водителей Плюс»

Наименование учебного оборудования	Количество
Оборудование и технические средства обучения:	
Тренажер	1 комплект
Аппаратно-программный комплекс тестирования и развития психофизиологических качеств водителя	1 комплект
Гибкое связующее устройство (буксировочный трос)	1 комплект
Детское удерживающее устройство	1 комплект
Гибкое связующее звено (буксировочный трос)	1 комплект
Тягово-сцепное устройство	1 комплект
Компьютер с соответствующим программным обеспечением	1 комплект
Мультимедийный проектор	1 комплект
Экран (монитор, электронная доска)	1 комплект

## Окончание таблицы 12

Наименование учебного оборудования	Количество
Магнитная доска со схемой населенного пункта	1 комплект
Учебно-наглядные пособия:	
Основы законодательства в сфере дорожного движения	21 штук
Психофизиологические основы деятельности водителя	4 штук
Основы управления транспортными средствами	19 штук
Устройство и техническое обслуживание транспортных средств категории «В» как объектов управления	24 штуки
Мультимедийные слайды:	
Организация и выполнение грузовых перевозок автомобильным транспортом	2 штуки
Информационные материалы:	
Закон Российской Федерации от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей»	1 штука
Копия лицензии с соответствующим приложением	1 штука
Примерная программа профессиональной подготовки водителей транспортных средств категории «В»	1 штука
Программа профессиональной подготовки водителей транспортных средств категории «В», согласованная с Госавтоинспекцией	1 штука
Учебный план	1 штука
Календарный учебный график (на каждую учебную группу)	1 штука

Все необходимое оборудование, для осуществления деятельности имеется у данной автошколы в наличии.

г) В НОУ «ЦПВ +» имеются следующие информационно-методические материалы:

- учебный план;
- календарный учебный график;
- методические материалы и разработки;
- соответствующая программа профессиональной подготовки (переподготовки) водителей ТС, утвержденная в установленном порядке;
- образовательная программа подготовки (переподготовки) водителей ТС, согласованная с Госавтоинспекцией и утвержденная руководителем организации;
- материалы для проведения промежуточной и итоговой аттестации обучающихся, утвержденные руководителем организации;
- схемы учебных маршрутов, утвержденных организацией, осуществляющей образовательную деятельность.

В заключение, можно сделать вывод о том, что материально-техническая база автошколы полностью соответствует требованиям подготовки водителей, регулярно обновляется современными инновационными технологиями обучения и повышения квалификации водителей транспортных средств. В Автошколе созданы все необходимые условия для обучения, учебные классы оборудованы персональными компьютерами, наглядными стендами, плакатами, современной аудио-видео-техникой. Для проведения занятий обучающиеся обеспечены учебно-методическим материалом.

### **3 Разработка и организация управления проектом создания филиала НОУ «Центр подготовки водителей Плюс»**

#### **3.1 Разработка проекта по созданию филиала НОУ «Центр подготовки водителей Плюс»**

Красноярская автошкола «Центр подготовки водителей Плюс» осуществляет деятельность по подготовке водителей с 1987 года. За более чем 20 лет «ЦПВ +» обучил огромное количество водителей и положительно зарекомендовал себя среди жителей города.

С целью развития и расширения предприятия, повышения его конкурентоспособности, а так же увеличения клиентской аудитории автошколе «ЦПВ +» необходимо открытие нового филиала, которое поможет расширить организацию, завоевать новых клиентов, повысить свою конкурентоспособность на рынке.

Что касается сферы применения проекта – заказчиком проекта будет являться НОУ «ЦПВ +», которая, впоследствии, будет использовать результаты проекта для ведения своей деятельности. Исполнителем – приглашенный внешний консультант – специалист в области управления проектами. Потребителями проекта станут клиенты, которые будут пользоваться услугами автошколы.

Что касается потребностей, которые решаются проектом – данный проект осуществляется для повышения эффективности деятельности компании, для ее развития и расширения. А так же, для предоставления качественных образовательных услуг в сфере подготовки водителей более широкой аудитории города Красноярска.

Продуктом проекта будет являться непосредственно новый филиал автошколы и предоставляемые им услуги.

К ключевым факторам успеха данного проекта можно отнести:

- расположение нового филиала «ЦПВ +», в том районе города, где данная автошкола ранее отсутствовала, а так же наблюдается недостаток данных учебных заведений;
- расширение влияния на рынке предоставляемых услуг;
- приобретение новых клиентов, довольных условиями обучения.

Данный проект, как и любой другой, имеет свои ограничения, то есть некие факторы, которые ограничивают наши возможности по его реализации. Отообразим данные факторы в таблице 13.

Главным фактором успеха данного проекта станет достижение достойного уровня качества реализации проекта при соблюдении ограничений по стоимости и времени.

Таблица 13 – Ограничения проекта

	Время	Качество	Стоимость
Ограничить	✓		✓
Улучшить		✓	
Принять			

Формирование концепции проекта невозможно без процесса разработки документа, декларирующего его существование и содержащего, помимо исходных требований и целей, также полномочия менеджера и объем выделяемых ресурсов. Данным документом является Устав проекта.

Приступим к его разработке.

Для начала, представим титульную информацию о проекте в таблице 14.

Таблица 14 – Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Создание филиала НОУ «Центр подготовки водителей Плюс»
Планируемое время начала и окончания	С июля 2017 по январь 2018
Оценка бюджета проекта	823 000 руб.
Заказчик проекта	НОУ «Центр подготовки водителей Плюс»
Инициатор проекта	Медведев К.М.
Руководитель проекта	Озорникова А.Н.
Дата создания документа	Апрель 2017

Возникновение данного проекта обусловлено такими причинами, как:

- потребность НОУ «ЦПВ+» в расширении;
- высокий спрос жителей города Красноярска на услуги автошкол.

Проект создания филиала НОУ «ЦПВ+» имеет целью расположение своего нового филиала в том районе города, где ранее отсутствовала данная автошкола, а так же наблюдается недостаток данных учреждений. А так же: расширение влияния на рынке предоставляемых услуг, повышение конкурентоспособности и приобретение новых клиентов, которые будут довольны условиями и результатами обучения в НОУ «ЦПВ+».

Отношения между участниками проекта будут регулироваться контрактами, договорами о сотрудничестве, оказании услуг, и договором подряда, заключенными в соответствии с Гражданским кодексом РФ и другими нормативно-правовыми актами.

Далее, в таблице 15, представим сводное расписание контрольных событий проекта.

Таблица 15 – Сводное расписание контрольных событий

Описание контрольных событий	Дата
1. Поиск и аренда помещения	Июль 2017
2. Обустройство (отделка) помещения	Июль 2017 – Август 2017
3. Закупка необходимого оборудования	Август 2017
4. Поиск, найм, аттестация персонала	Август 2017 – Октябрь 2017
5. Получение лицензии на осуществление образовательной деятельности	Октябрь 2017 – Январь 2018
6. Запуск филиала, набор групп для обучения	Январь 2018

Рассмотрим возможные отклонения по срокам:

Отклонения по первым двум этапам не допускаются, так как это основополагающие этапы проекта.

Отклонения по 3 этапу допускаются, так как вплоть до открытия автошколы оборудование не потребуется к использованию.

Отклонения по 4 этапу не допустимы, так как персонал должен быть набран и проверен заблаговременно до открытия автошколы.



Отклонения по 5-6 этапу возможны, но не желательны, так как они могут задержать открытие филиала.

Классификация проекта.

Данный проект можно классифицировать как:

- коммерческий, так как открытие дополнительного филиала принесет организации прибыль, на что обычно и направлены коммерческие проекты;

- внешний, поскольку он предполагает выполнение работ, поступающих от внешних подрядчиков, члены же данной организации исполнителями являться не будут;

- монопроект, так как это отдельный, не связанный с другими проект;

- инвестиционный, так как требует вложения инвестиций;

- малый, так как затраты на него не превысят 1 миллиона рублей;

- краткосрочный, так как длительность его выполнения составляет менее 1 года.

Кроме того, можно отметить, что для данной организации проект является не традиционным, так как он не связан с основной ее деятельностью – образовательной.

В процессе разработки и реализации проект проходит ряд последовательных этапов от инициации до полного завершения – жизненный цикл. Состояния, через которые проходит проект, называют фазами (этапами). Фазы ограничены по времени, включают в себя те показатели, которые характеризуют достижение поставленных в них целей. Разделение процесса реализации проекта на фазы, как правило, основывается на выявлении важнейших контрольных точек проекта [37].

Отразим жизненный цикл нашего проекта в таблице 16.

Таблица 16 – Жизненный цикл проекта

Фаза	Начало	Окончание	Основные работы	Сложности	Документ
Инициация и планирование	01.05.2017	01.06.2017	Предложение идеи; анализ состояния компании; поиск консультанта	Проблема правильного выбора и постановки целей проекта.	Устав проекта, договор с внешним консультантом.
Осуществление и контроль	02.06.2017	30.06.2017	Составление предварительного содержания проекта; определение структуры работ; анализ осуществимости внедрения проекта.	Согласование сроков.	Сводное расписание контрольных событий.

### Окончание таблицы 16

Фаза	Начало	Окончание	Основные работы	Сложности	Документ
Осуществление и контроль	01.07.2017	10.07.2017	Поиск и аренда помещения	Выгодное место-положение, подходящий размер площади, срок аренды.	Договор аренды
	15.07.2017	10.08.2017	Строительно-монтажные работы (ремонт)	Качество, сроки выполнения	Смета строительно-монтажных работ
	10.08.2017	31.08.2017	Закупка и монтаж оборудования	Сроки доставки	Сертификаты, лицензии.
	10.08.2017	15.10.2017	Поиск и подготовка персонала, найм.	Уровень профессионализма кандидатов	Договор найма.
Завершен	15.10.2017	15.01.2018	Получение лицензии на осуществление образовательной деятельности	Сбор необходимых документов	Лицензии на осуществление образовательной деятельности

В жизненном цикле нашего проекта были выделены три основные фазы, в каждую из которых вошли по несколько более мелких этапов (работ). А так же, обозначены временные рамки прохождения каждой фазы, таким образом мы видим, что от своей инициации о создании филиала автошколы, и до открытия этого филиала цикл проекта будет составлять 265 дней.

Участники проекта.

Основной элемент структуры любого проекта — его участники. Состав участников проекта, их роли, распределение функций и ответственности зависят от типа, вида, масштаба и сложности проекта, а также от фаз жизненного цикла проекта.

К основным участникам проекта относят заказчика, инициатора, генерального менеджера и команду проекта, инвестора, разработчика, поставщиков и подрядчиков проекта [37].

В качестве заказчика в данном случае будет выступать НОУ «Центр подготовки водителей Плюс».

В роли инициатора – субъекта являющегося носителем основной идеи проекта и инициативы его реализации выступает директор НОУ «ЦПВ+» – Медведев К.М.

Разработчик проекта (внешний консультант) – Озорникова А.Н.

Инвесторы: НОУ «Центр подготовки водителей Плюс» и ПАО Сбербанк России.

Подрядчик – ООО «Импульс-В» - компания, обеспечивающая комплекс строительно-монтажных работ.

Поставщики:

- ООО "Леруа Мерлен Восток" – поставщик строительных материалов.
- ООО "НКМ", ООО «ЭкономМебель», ООО «ТПК Аструм», ООО – поставщики мебели.

- «Рембыттехника», ООО «Эльдорадо-Красноярск», ООО "Медиа-Маркт-Сатурн" – поставщики электронного оборудования.

- ООО «Зарница» – поставщик учебного оборудования и пособий;

- ООО "Ермак К" – поставщик канцелярии.

- ИП ГК «Базовые Технологии» – поставщик услуг противопожарной безопасности.

ООО ЧОП «Стражник» – поставщик охранных услуг.

Потребителем результатов проекта будет выступать сам НОУ «ЦПВ +», а так же клиенты (пользователи услуг) данной организации – жители города Красноярска в возрасте от 18 лет.

Потенциальные сотрудники НОУ «ЦПВ +» – внешние участники, имеющие соответствующие квалификации, заинтересованные в получении рабочих мест.

ГИБДД – внешний участник, орган, контролирующей деятельность автошколы.

Конкуренты – не являются прямыми участниками проекта, однако заинтересованы в результатах проекта, чтобы быть готовыми к возможным изменениям на рынке после появления новой продукции.

Описав всех возможных участников, в рамках этого раздела приведем анализ заинтересованных сторон проекта.

Анализ заинтересованных сторон представляет собой метод систематического сбора и анализа количественной и качественной информации с целью определения того, чьи интересы необходимо учитывать в течение проекта. В ходе анализа определяются интересы, ожидания и влияние заинтересованных сторон, которые связываются с целью проекта [27].

Для этого анализа воспользуемся матрицами: власть/интересы, власть/влияние, влияние/воздействие. Под властью в данном случае понимается уровень полномочий, под интересом – уровень заинтересованности в результатах проекта, под влиянием – уровень участия в проекте, под воздействием – уровень способности вносить изменения в планирование и реализацию проекта.

Присвоим порядковые номера заинтересованным сторонам:

1 – Заказчик; 2 – Инициатор; 3 – Разработчик; 4 – Подрядчик; 5 – Клиенты; 6 – Потенциальные сотрудники организации; 7 – ГИБДД; 8 – Конкуренты.

Начнем с матрицы власть/интерес, которая представлена на рисунке 5.

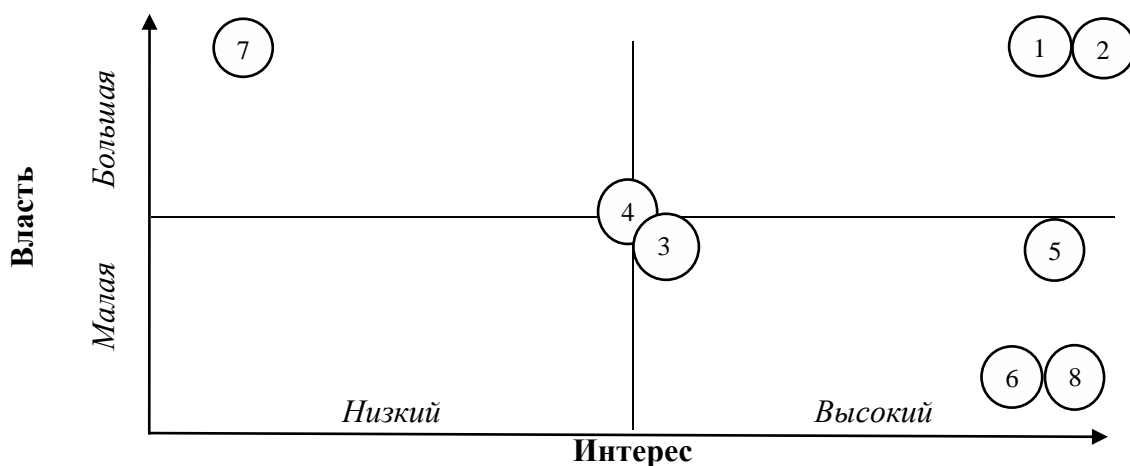


Рисунок 5 – Матрица «Власть/интерес»

Из матрицы видно расположение различных участников на секторах активно участвующих в проекте и заинтересованных в нем, а также обладающие властью в правом верхнем секторе, таких как: инициатор и заказчик.

Правый нижний сектор нацелен на информировании участников о делах проекта и их поддержание – это потребители, конкуренты, потенциальные сотрудники.

Для верхнего левого сектора необходимо использовать стратегию удовлетворения их требований, в их числе – органы ГИБДД, подрядчики.

В левом нижнем секторе заинтересованные участники проекта отсутствуют.

Рассмотрим другие варианты матрицы для анализа заинтересованных лиц. На рисунке 6 представим матрицу «власть/влияние»

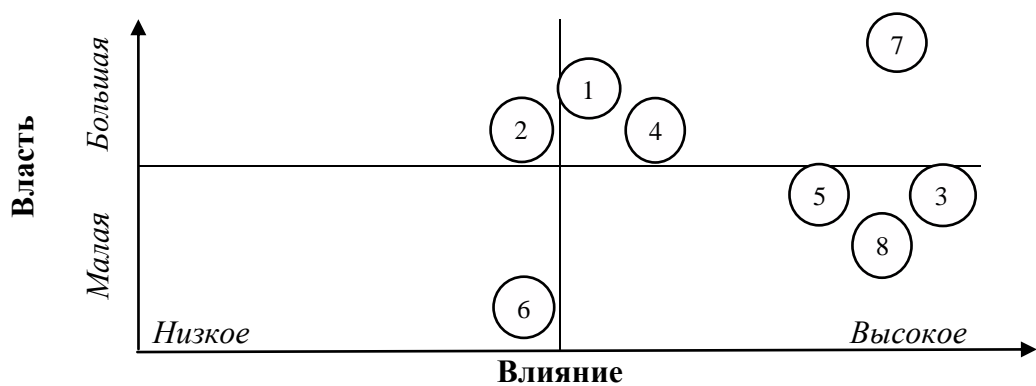


Рисунок 6 – Матрица «Власть/влияние»

Так как степень власти остается на том же уровне, то передвижение проходит по оси влияния.

Последняя матрица для анализа заинтересованных участников «влияние/воздействие» представлена на рисунке 7.

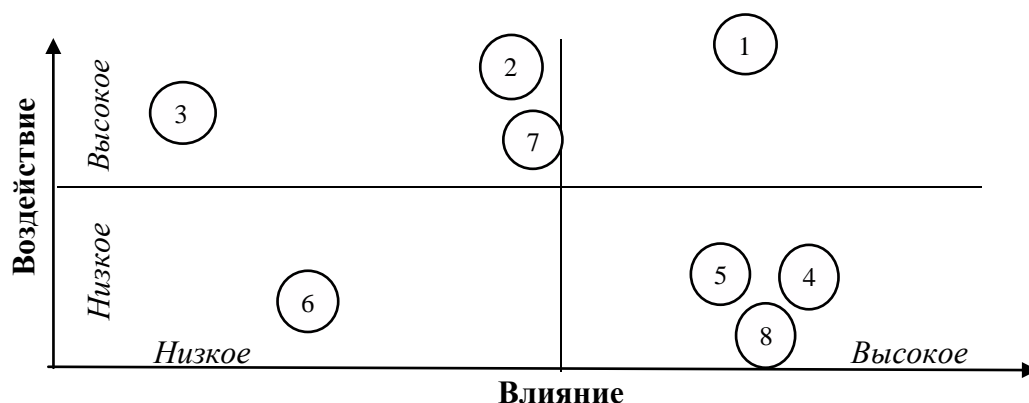


Рисунок 7 – Матрица «Влияние/воздействие»

В данной матрице в отличие от предыдущего изменения проходят с позиции воздействия, то есть возможности вносить изменения в проект при планировании и реализации.

В правом верхнем секторе располагаются основной участник, занимающиеся планированием – заказчик.

В правом нижнем секторе расположились те, кто принимают активное участие, но при этом не вносят значительных коррективов – подрядчик, конкуренты.

Верхний левый сектор – те, кто не значительно вовлечен в проект, но может влиять на планирование проекта – разработчик, инициатор, органы ГИБДД.

И последний нижний левый сектор, представляет собой участников, незначительно участвующих в проекте с малой степенью воздействия на планирования/реализацию проекта – потенциальные сотрудники.

В данном проекте количество заинтересованных сторон – не велико, но интересы, влияние и власть многих из них – значительны.

Ключевой вывод состоит в том, что при реализации проекта необходимо определять все заинтересованные стороны и создавать возможные стратегии по работе с ними для качественной реализации проектов и полного достижения поставленных целей.

Разработав начальную базу в виде концепции и устава проекта, определив работы на всех фазах жизненного цикла проекта, а также рассмотрев всех заинтересованных лиц по проекту, можно заключить, что главная информация по данному разделу выявлена полностью с учетом специфики предприятия и самого проекта. Следующим шагом является структуризация проекта.

Структуризация проекта.

Суть структуризации сводится к разбивке проекта на иерархические подсистемы и компоненты, она необходима, чтобы проект был управляем.

Структура проекта призвана определить продукцию, которую необходимо разработать или произвести, и связывает элементы работы, которые предстоит выполнить – как между собой, так и с конечной целью проекта [20].

Кроме того, процесс структуризации проекта – неотъемлемая часть общего процесса планирования проекта и определения его целей, а также

подготовки сводного (генерального) плана проекта и матрицы распределения ответственности и обязанностей [20].

Для структуризации проекта используют ряд специальных моделей: дерево целей; декомпозиция целей; дерево работ; организационную структуру; матрицу ответственности.

Отообразим структуризацию проекта (приложения А-Е):

Дерево целей – это система целей проекта, представляющая главную цель в виде структуры подцелей [23]

Декомпозиция целей – подразделение основных целей проекта, на отдельные, более детальные компоненты [65].

Декомпозиция может быть приведена на основании:

- 1) Жизненного цикла проекта (приложение А)
- 2) Организационного подхода (приложение Б)
- 3) Функционального подхода (приложение В)

Дерево работ (приложение Г) – это деление видов деятельности по проекту на части, оно является основой для формирования системы управления проектом [65].

Организационная структура исполнителей (приложение Г) – соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного управления и достижения целей проекта [65].

Матрица ответственности (изображена в таблице 17) – таблица, в которой перечислены работы проекта, и соответствующие им проектные роли [20];

Матрица будет отражать, кто будет планировать (П), контролировать (К), согласовывать (С), исполнять (И) работы по проекту.

Таблица 17 – Матрица ответственности исполнителей проекта

Работа	Главный менеджер проекта	Разработчик проекта	Инвестор	Подрядчик
Диагностика существующих направлений развития	И			
Формирование инвестиционного замысла	П		И	
Заключение договора с внешним консультантом	К, С	И		
Заключение договора с подрядчиком	К	И		С
Финансирование проекта	П, К	С	И	
Разработка устава проекта	К, С	П, И		
Составление предварительного содержания проекта	К	П, С, И		
Анализ поставщиков оборудования	С	И		
Покупка оборудования	П, К, С	И		
Аренда помещения	К, С	И		
Ремонт и отделка помещения	К	С		И
Найм персонала	К, И	П		
Анализ (оценка) проекта	К	И		

Данная таблица четко определяет роли каждого участника проекта, часто один участник имеет сразу несколько ролей. В данном случае большее количество работ приходится на разработчика проекта и генерального менеджера проекта.

Осуществить реализацию проекта создания филиала НОУ «ЦПВ +» предлагается Ленинском районе города Красноярска, поскольку, анализ выявил, что в данном районе присутствует наименьшее количество автошкол города.

Учитывая нормы СанПиНа площадь кабинетов принимается из расчета 2,5 кв.м на одного обучающегося, в нашем случае максимальный размер группы – 30 человек, значит, площадь учебного кабинета должна составлять минимум 75 кв.м.

В данном районе имеется подходящее помещение для осуществления деятельности автошколы, сдается в долгосрочную аренду помещение свободного назначения, площадью 114 кв.м., состоящее из двух комнат: 77,5 кв.м. и 36,5 кв.м., по адресу ул. Солнечная, 12, стр. 7, на первом этаже двухэтажного нежилого здания.

После того как будет арендовано помещение, необходимо выполнение ремонтных работ, закупка оборудования и мебели, найм персонала, получение лицензии – после чего, данному филиалу можно будет начать свою образовательную деятельность.

Итак, строительно-монтажные работы (СМР) в арендованном под автошколу помещении планируются выполняться строительной организацией ООО «Импульс-В». Смета на выполнение этих работ представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Смета на выполнение строительно-монтажных работ

Наименование работ	Единица измерения	Стоимость единицы (руб.)	Количество работ	Итого стоимость (руб.)
Шпатлевка стен	кв.м.	200	156	31200
Шлифовка и грунтовка стен	кв.м.	180	156	28080
Покраска стен	кв.м.	180	156	28080
Шпатлевка потолка	кв.м.	250	114	28500
Шлифовка и грунтовка потолка	кв.м.	180	114	20520
Покраска потолка водоэмульсионной краской	кв.м.	180	114	20520
Настил линолеума	кв.м.	150	114	17100
Монтаж плинтуса	м.п.	130	45	5850
Итого:				179850

Для выполнения перечисленных строительно-монтажных работ, потребуются материалы, перечисленные в таблице 19. В качестве поставщика выбран: ООО «Леруа Мерлен Восток».

Таблица 19 – Стройматериалы, необходимые для выполнения СМР

Наименование материала	Единица измерения	Количество	Стоимость единицы (руб.)	Итого стоимость (руб.)
Шпаклёвка цементная Кнауф Мульти-Финиш, 25 кг	шт.	8	349	2792
Шпаклёвка универсальная Axton, 25 кг	шт.	2	878	1756
Грунтовка универсальная Plitonit Грунт 1, 3 л	шт.	3	568	1704
Краска водоэмульсионная Радуга-29 цвет белый 14 кг	шт.	2	504	1008
Краска водоэмульсионная Радуга-29 цвет белый 7 кг	шт.	1	282	282
Линолеум «Trend Dalton 3502» 2.4/0.15 мм 4 м	кв.м.	114	198	22572
Плинтус напольный Artens ПВХ 65 мм 2.5 м цвет новара	шт.	18	118	2124
Итого:				32238

Необходимое специализированное учебное оборудование для автошкол планируется закупить в производственном объединении – ООО «Зарница».

Список и стоимость данного оборудования приведем в таблице 20.

Таблица 20 – Необходимое учебное оборудование для функционирования автошколы

Оборудование и технические средства обучения	Стоимость (руб)
Аппаратно-программный комплекс тестирования и развития психофизиологических качеств водителя (АПК)	53550
Панорамная магнитно-маркерная доска "Дорожное движение в городе"	6400
Стенды "Нормативно-правовые документы, регулирующие отношения в сфере дорожного движения"	5900
Стенды "Дорожные знаки"	5950
Стенд "Дорожная разметка"	1800
Стенд "Опознавательные и регистрационные знаки"	1800
Стенд "Средства регулирования дорожного движения"	1800
Стенд "Начало движения, маневрирование. Способы разворота" (категория "В")	1800
Стенд "Расположение транспортных средств на проезжей части"	1800
Стенд "Скорость движения"	1800
Стенд "Остановка и стоянка"	1800
Стенд "Проезд перекрестков"	1800
Стенд "Движение через железнодорожные пути"	1800
Стенд "Движение в жилых зонах"	1800
Стенд "Перевозка пассажиров"	1800
Стенд "Перевозка грузов"	1800
Стенды "Неисправности и условия, при которых запрещается эксплуатация транспортных средств"	3800
Стенды "Ответственность за правонарушения в области дорожного движения"	3800



## Окончание таблицы 20

Оборудование и технические средства обучения	Стоимость (руб.)
Устройство и техническое обслуживание транспортных средств категории "В" как объектов управления	
Учебное пособие "Курс лекций по учебному предмету "Психофизиологические основы деятельности водителя" для преподавателей автошкол"	860
Комплект дидактических модулей "Этические основы деятельности", ламинированные, 900 x 600, 2 шт.	950
Стенд "Воздействие на поведение водителя психотропных, наркотических веществ, алкоголя и медицинских препаратов"	1800
Стенд "Конфликтные ситуации в дорожном движении"	1800
Стенд "Факторы риска при вождении автомобиля"	1800
Устройство и техническое обслуживание транспортных средств категории "В" как объектов управления	
Стенд "Классификация автомобилей"	1800
Стенд "Общее устройство автомобиля"	1800
Стенд "Общее устройство и принцип работы двигателя"	1800
Итого общая стоимость:	119010

Мебель, необходимая автошколе, ее количество, поставщики и стоимость приведены в таблице 21.

Таблица 21 – Необходимая мебель, для функционирования автошколы

Наименование	Поставщик	Цена (1 шт.)	Количество (шт.)	Итого (руб.)
Стол "Офисный" 1200*600*740	ООО «НКМ»	1500	15	22500
Стол письменный "Премьера" 67,8*54,4*766	ООО ЭкономМебель	1150	15	17250
Стул «Персона 4 (Н)»	ООО «ТПК Аструм»	682	46	31372
Стол "Письменный 2-х тумбовый" 1200*570*730	ООО «НКМ»	2900	2	5800
Кресло "Форум - 2"	ООО «НКМ»	1710	2	3420
Сектор стола переговоров	ООО «НКМ»	1000	1	1000
Стеллаж "Для документов №1» 450*375*2100	ООО «НКМ»	1900	2	3800
Шкаф «Для документов №5» 450*375*2100	ООО «НКМ»	2800	2	5600
Офисный диван 2х местный	ООО «НКМ»	4670	1	4670
Шкаф «Офисный для одежды» 660*375*2100	ООО «НКМ»	3300	1	3300
Диван Книжка «Бостон с подлокотниками-2»	ООО «НКМ»	9300	1	9300
Обеденная группа	ООО «НКМ»	2400	1	2400
Итого:				110412

Наименования электротехнического оборудования, его количество, стоимость и поставщики отражены в таблице 22.

Таблица 22 – Необходимое электротехническое оборудование, для функционирования автошколы

Наименование	Поставщик	Цена (1 шт.)	Количество (шт.)	Итого (руб.)
Интерактивная доска ScreenMedia M-80 80"	ООО «Рембыттехника»	31790	1	31790
Системный блок LENOVO H50-00 (90C1000PRS)	ООО «Эльдорадо-Красноярск»	14999	17	254983
ЖК-монитор 19" ViewSonic VA1901-A	ООО «Рембыттехника»	3999	17	67983
МФУ Canon PIXMA MG2540S	ООО «Медиа-Маркт-Сатурн»	2678	1	2678
Сетевой фильтр DOFFLER SP 4015-5B 5роз./5м	ООО «Рембыттехника»	599	8	4792
Клавиатура DEFENDER Element HB-520 USB Black	ООО «Эльдорадо-Красноярск»	259	17	4403
Мышь DEFENDER Optimum MB-150 Black	ООО «Эльдорадо-Красноярск»	120	17	2040
Микроволновая печь SUPRA MWS-1808MW	ООО «Рембыттехника»	2990	1	2990
Холодильник GOLDSTAR RFG-55	ООО «Эльдорадо-Красноярск»	6949	1	6949
Электрочайник Scarlett SC-021	ООО «Рембыттехника»	530	1	530
Итого:				379178

Необходимое сырье, его стоимость и примерное количество приведено в таблице 23.

Таблица 23 – Сырье, необходимое для функционирования автошколы (с расчетом на 1 месяц)

Наименование	Единица измерения	Стоимость единицы (руб.)	Количество	Итого стоимость (руб.)
Бумага Svetocopy A4, 80 г/м, 500 л. Класс «С», Светогорск, белизна 96%, 146% (СIE)	упаковка	209	2	418
Папки-файлы перфорированные, А4, ERICH KRAUSE, комплект 100 шт., гладкие, 0,03 мм.	упаковка	100	3	300
Прочая канцелярия				200
Итого:				918

Помимо всего, новому филиалу НОУ «ЦПВ +» потребуются затраты на рекламу (поставщиком рекламных услуг выбрана компания: ООО «Рекламакс»), которые отражены в таблице 24.

Таблица 24 – Необходимые затраты на рекламу автошколы

Наименование	Единица измерения	Стоимость единицы (руб.)	Количество	Итого стоимость (руб)
Изготовление баннера «Центр подготовки водителей Плюс»	кв.м.	250	4	1000
Монтаж баннера на здании	кв.м.	150	4	600
Изготовление объявлений/листовок	шт.	3	300	900
Итого:				2200

Кроме того, для обеспечения безопасности, автошколе потребуется установка пожарной сигнализации, установщиком которой выбран ИП ГК «Базовые Технологии», стоимость ее установки составит 30000 рублей; а так же установка охранной сигнализации и тревожной кнопки, установщиком которой выступит ООО ЧОП «Стражник», стоимость ее установки составит 35000 рублей.

Итого, на создание нового филиала, НОУ «ЦПВ +» потребуется затратить:

$$119010 + 110412 + 379178 + 2200 + 32238 + 179850 = 822888 \text{ рублей.}$$

В заключение, представим список постоянных затрат автошколы (табл. 23-24)

Для получения лицензии автошколе необходимо будет предоставить:

- договор об аренде помещения;
- договор аренды площадки для обучения первичным навыкам вождения (уже имеется, так как автошкола действующая);
- наличие оборудованного в соответствии с требованиями учебного класса;
- список укомплектованного штата;
- квитанция об уплате государственной пошлины (4000 рублей);
- договор на вывоз мусора;
- договор на проведение дезинсекции, дератизации;
- договор на очистку системы вентиляции.

Стоимость услуг, сторонних организаций необходимых для получения лицензии, а так же их поставщиков отразим в таблице 25.

Таблица 25 – Услуги, получение которых, необходимо автошколе для получения лицензии

Наименование услуги	Исполнитель работ	Стоимость (руб) в год
Проведение дезинсекции, дератизации, дезинфекции	Красноярский центр Дезинсекции Дезинфекции Дератизации	31900
Вывоз мусора и утилизации отходов производства	ООО «КрасУтильПроект»	25200
Проведение очистки систем вентиляции и кондиционирования	ООО «Нано Клининг»	7000
Итого:		64100

Далее, в таблице 26 отразим потребность в персонале для нового филиала автошколы.

Таблица 26 – Персонал, необходимый для функционирования автошколы

Должность	Количество (чел.)	Зарботная плата (руб.) в месяц	Зарботная плата (руб.) в год
Мастер производственного обучения (авто-инструктор)	5	125000	1500000
Преподаватели теории	2	20000	240000
Администратор	2	34000	408000
Итого:		179000	2148000

В итоге, перечислим все постоянные затраты нового филиала НОУ «ЦПВ+» и вычислим их сумму, в таблице 27.

Таблица 27 – Постоянные затраты нового филиала автошколы

Наименование затрат	Стоимость (руб.) в месяц	Стоимость (руб.) в год
Зарботная плата сотрудникам	179000	2148000
Коммунальные услуги	5000	60000
Аренда помещения	28500	342000
Амортизация транспортных средств	6000	72000
Оплата ГСМ (топлива)	7968	95616
Обслуживание пульта охраны	2500	30000
Затраты для получения лицензии	5341	64100
Итого:	226568	2811716

Итого, постоянные затраты автошколы в год, составят 2 миллиона, 811 тысяч, 716 рублей.

### 3.2 Экономическая оценка проекта и его рисков

Этот раздел инвестиционного проекта является завершающим и выполняется в следующем порядке:

1) оценка коммерческой эффективности инвестиционного проекта в целом:

- издержки производства и реализации продукции,
- определение потребности в оборотных средствах и прирост оборотных средств,
- общие капиталовложения (инвестиции),
- денежные потоки и показатели эффективности.

2) оценка эффективности участия в проекте для предприятий и акционеров:

- оценка финансовой реализуемости проекта и расчет показателей эффективности участия предприятия в проекте.

Представим исходные данные для оценки эффективности проекта в таблице 28.

Таблица 28 – Исходные данные для оценки эффективности проекта

Наименование параметра	Значение
Инвестиции в оборудование (руб.)	608560
ТЭО и проектные работы (руб.)	5000
Приобретение лицензии (руб.)	68100
Срок лицензии, год	5
Строительно-монтажные работы (руб.)	248688
Количество обучения человек в год	300
и далее увеличивается на (чел.) в год	10
Цена реализации за обучение 1 человека (руб.)	20000
далее увеличивается на (руб.) в год:	2000
Оплата труда	1956000
и далее увеличивается на (руб.)	11000
Стоимость сырья 2 год (руб.)	918
и далее увеличивается на	50
Операционные расходы (руб.)	10800
и далее увеличивается на	500
Коммунальные платежи (руб.)	60000
и далее увеличивается на (руб.)	200
Аренда помещения в год (руб.)	342000
Административные и общие издержки в год (топливо, амортизация ТС, охрана) (руб.)	197616
ТЭО, СМР, первоначальное пополнение оборотного капитала	За счет собственных средств
Кредит под (% годовых)	18
Срок проекта (лет)	5
Цена оборудования по окончании проекта (%)	7
Затраты на ликвидацию оборудования (%)	2,5
Ставка налога на прибыль (%)	20
Налог на имущество (%)	2,2
Дополнительные услуги лизингодателя	1400
Ключевая (учетная) ставка (%)	9,25
Годовой индекс инфляции	0,05
Доля налога на прибыль в краевой бюджет (%)	67,5

Окончание таблицы 28

Средняя заработная плата в регионе (руб.)	37200
Доля от учетной ставки процентов за кредит, относимых на себестоимость	1,1
Продолжительность цикла обучения	70
Доля предоплаты поставщиками	0,3
Срок предоплаты	15
Покрытие потребности в ДС в днях	10
Отсрочка платежа, дней	10
Доля предоплаты	0,3
Периодичность выплаты зарплаты	2 раза в месяц
Периодичность выплаты по кредиту	1 раз в квартал

Для оценки эффективности проекта приведем следующие расчеты:

- расчет инвестиционных затрат и амортизации представлен в таблице 29;
- расчет процентов по кредиту представлен в таблице 30;
- Расчет потребности в оборотном капитале представлен в таблице 31;
- Расчет денежных потоков представлен в таблице 32;
- эффективность участия предприятия в проекте представлена в таблице 33;
- коммерческая эффективность проекта в целом представлена в таблице 34.

На основе данных из таблиц 29-34, рассчитаем показатели эффективности инвестиций проекта:

1) NPV (ЧДП) – Чистая текущая стоимость проекта. Называется накопленный эффект (сальдо денежного потока) за расчетный период. Этот показатель равен разнице между суммой имеющихся в данный момент времени денежных поступлений (инвестиций) и суммой необходимых денежных выплат на погашение кредитных обязательств, инвестиций или на финансирование текущих потребностей проекта [29].

$$NPV = \sum_{m=1}^n \frac{P_m - O_m}{(1+r)^m} \quad (1)$$

где  $P_m$  – приток денежных средств на  $m$ -м шаге;  
 $O_m$  – отток денежных средств на  $m$ -м шаге.

$$NPV \text{ (ЧДП)} = 1517072 + 1860263 + 1940485 + 1966933 + 2105596 - 5000 - 181459 - 130277 = 9073612,2 \text{ руб.}$$

Так как NPV положительный, значит, данный проект принесет инвесторам прибыль.

2) IRR (ВНД) – внутренняя норма доходности. Данный показатель рассчитывается в зависимости от величины NPV. IRR — это максимально возможная стоимость инвестиций, а также уровень допустимых расходов по конкретному проекту [46].

$$\text{IRR} = \dots, \quad (2)$$

где  $r_1, r_2$  - процентные ставки.

$$\text{IRR} = 641\%$$

3) PI, или индекс прибыльности инвестиций – это относительный показатель, рассчитываемый как отношение текущей ценности будущего денежного потока к начальной себестоимостью и который характеризуется уровнем полученной прибыли на каждую единицу затрат [48].

$$\text{PI} = \dots, \quad (3)$$

где  $CF_i$  – прибыль от проекта за год;

$n$  – период проекта в годах;

$PV$  – суммарный денежный поток от проекта;

$CI$  – сумма первоначальных инвестиций;

$r$  – ставка дисконтирования.

$$\text{PI инвестиций} = 10,255 \text{ руб.}$$

Так как PI инвестиций больше единицы, значит, данный вариант рентабелен, его стоит принять в реализацию.

4) MIRR – скорректированная с учетом нормы реинвестиции внутренняя норма доходности [72].

$$\text{MIRR} = \dots, \quad (4)$$

где  $CF_i^{in}$  – притоки ДС за период  $i$ , в денежных единицах;

$CF_i^{out}$  – оттоки ДС в момент инвестиций за период  $i$ , в денежных единицах;

WACC – средневзвешенная стоимость капитала, в сотых долях единицы;

$r$  – ставка дисконтирования, в сотых долях единицы;

$n$  – число периодов проекта, единиц.

$$\text{MIRR} = 134\%$$

5) DPBP, или дисконтированный срок окупаемости инвестиций – отражает, за какой период времени доходы проекта окупят инвестиции и будут покрывать текущие затраты [23].

(5)

где  $n$  – число периодов;

$CF_t$  – приток денежных средств в период  $t$ ;

$r$  – барьерная ставка (коэффициент дисконтирования);

$l_0$  – величина исходных инвестиций в нулевой период.

DPBP = 1,2 года

Таким образом, дисконтированный срок окупаемости нашего проекта равен 1,2 года.

Теперь, используя вышеуказанные формулы, рассчитаем показатели коммерческой эффективности проекта в целом:

1)  $NPV = 1677689 + 1994443 + 2041669 + 2042066 + 2106652 - 5000 - 181459 - 669557 = 9012504$  руб.

Положительный NPV проекта говорит о его прибыльности.

2) IRR = 276%

3) PI инвестиций = 10,715 руб.

4) MIRR = 94%

5) DPBP = 1,59 лет

На основании представленных выше расчетов можно заключить, что разрабатываемый нами проект экономически эффективен и имеет смысл существования.

Далее перейдем к оценке рисков нашего проекта.

Риск проекта – это понятие, связанное с неопределенностью результата (эффекта) инвестиционного проекта, или же: возможность непредвиденных неблагоприятных событий, способных оказать негативное влияние на эффект проекта [38].

Анализ и оценка рисков проекта, в большинстве своем, заключается в качественном анализе, что не всегда является достаточным условием при управлении рисками. В последнее время широкое распространение получили количественные методы, так как они дают прикладные результаты, опираясь на которые можно строить план реагирования.

Наиболее распространенными количественными методами оценки рисков проекта являются:

1) метод экспертных оценок

2) метод использования аналогов

3) статистический метод

4) группа аналитических методов:

- анализ чувствительности;

- сценарный метод;



- вычисление и анализ критериев;
- метод Монте-Карло.

В данной работе для оценки рисков будем использовать анализ чувствительности и метод сценариев.

#### 1) Анализ чувствительности.

Анализ чувствительности инвестиционного проекта – это характеристика его устойчивости. При анализе устойчивости его анализируют с позиции основных экономических характеристик эффективности, таких как приведенная чистая стоимость инвестиций, внутренняя норма рентабельности и ряд других показателей [50].

При анализе чувствительности изучается влияние динамики факторов на показатели эффективности проекта (таких как NPV, или IRR) при их изменении в пределах определенного диапазона вариации возможных темпов прироста отдельного фактора при фиксированных проектных значениях других.

При относительном анализе чувствительности сравнивают относительное влияние исходных переменных (при их изменении на определенную фиксированную величину) на интегральные показатели проекта. Такой анализ помогает определить наиболее важные для проекта параметры, изменение которых необходимо очень тщательно контролировать [32].

Анализ чувствительности проводится по следующему алгоритму [8]:

- выявление основных переменных, по которым будет производиться анализ чувствительности;
- оценка базовой ситуации – прогнозного значения критерия эффективности при предусмотренных в проекте значениях ключевых переменных;
- расчет значений выбранного критерия эффективности при отдельном изменении каждой из ключевых переменных на некоторую величину в процентах;
- оценка темпа прироста выбранного критерия эффективности для каждого варианта изменения ключевых факторов по сравнению с базовой ситуацией;
- обобщение результатов двух последних этапов в графической форме с целью выявления соответствия темпов прироста критерия эффективности возможным изменениям в процентах ключевых факторов.

В таблице 35 укажем планируемые параметры проекта, а так же варианты их изменений: увеличение и уменьшение каждого на 10%, 20% и 30%.

Далее, приступим к анализу чувствительности NPV с учетом указанных в таблице 36 изменений, и изобразим график чувствительности на рисунке 14.

Из таблицы 36 видно, что наибольший риск (1 ранг) – представляет объем реализации, а так же (2 ранг) – оплата труда. Здесь наблюдаются максимальные отклонения стоимости при изменении данных параметров.

Наименьший риск представляют представители 3-7 рангов. Здесь наблюдаются минимальные отклонения стоимости при изменении данных параметров.

Таблица 29 – Расчет инвестиционных затрат и амортизации

Размеры в рублях

Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
	1 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год
ТЭО и проектные работы	5000								
Тестирование образцов товара									
Приобретение лицензии				68100					
Годовая норма амортизации, %	20								
Амортизационные отчисления					17025	17025	17025	17025	17025
Стоимость оборудования				608560					
Годовая норма амортизации, %	20								
Амортизационные отчисления					121712	121712	121712	121712	121712
Строительно-монтажные работы		198158		80530					
Годовая норма амортизации, %	10								
Амортизационные отчисления					27868,8	27868,8	27868,8	27868,8	27868,8
Итого инвестиционные затраты	5000	198158		757190	0	0	0	0	0

Таблица 30 – Расчет процентов по кредиту (выплаты и погашения 1 раз в квартал)

Размеры в рублях

Наименование показателя	1-ый год					2-ой год			
	август	сентябрь-ноябрь	декабрь-февраль	март-май	июнь-август	сентябрь-ноябрь	декабрь-февраль	март-май	июнь-август
Получение кредита	608560								
Погашение кредита		38035	38035	38035	38035	38035	38035	38035	38035
Всего за год					152140				152140
Остаток кредита		608560	570525	532490	494455	456420	418385	380350	342315
Проценты за кредит		27385	25674	23962	22250	20539	18827	17116	15404
Всего за год					99271				71886
Проценты по ставке 18% от учетной ставки		15480	14513	13545	12578	11610	10643	9675	8708
Всего за год					56116				40636

Окончание таблицы 30

Размеры в рублях

3-ий год				4-ый год			
июнь-август	сентябрь-ноябрь	декабрь-февраль	март-май	июнь-август	сентябрь-ноябрь	декабрь-февраль	март-май
38035	38035	38035	38035	38035	38035	38035	38035
			152140				152140
304280	266245	228210	190175	152140	114105	76070	38035
13693	11981	10269	8558	6846	5135	3423	1712
			44501				17116
7740	6773	5805	4838	3870	2903	1935	968
			25155				9675

Таблица 31 – Расчет потребности в оборотном капитале

Размеры в рублях

Наименование	Годы					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Сырье материалы и комплектующие	38,3	0	0	0	0	0
Незавершенное производство		429511,8	431699,3	433886,8	436074,3	438261,8
Готовая продукция		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Дебиторская задолженность		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Авансы поставщикам		11,5	12,1	12,725	13,35	13,975
Резерв денежных средств		15289,3	15303,2	15317,1	15331,0	15344,9
Итого оборотных активов	38,3	444812,6	447014,7	449216,7	451418,7	453620,7
Кредиторская задолженность		25,5	26,9	28,3	29,7	31,1
Авансовые платежи		50000,0	56833,3	64000,0	71500,0	79333,3
Расчеты по оплате труда		89500,0	89958,3	90416,7	90875,0	91333,3
Расчеты с бюджетом		25049,1	31935,9	39155,9	46709,3	54547,7
Расчеты по кредитам и займам		16545,2	11981,0	7416,8	2852,6	0,0
Итого оборотных пассивов		181119,8	190735,4	201017,7	211966,6	225245,4
Потребность в оборотном капитале	-38,3	-263692,8	-256279,2	-248199,0	-239452,1	-228375,3
Возврат оборотного капитала	0	38,3	263692,8	256279,2	248199,0	239452,1
Изменения в оборотном капитале	-38,3	-263654,5	7413,6	8080,2	8746,9	239452,1

Таблица 32 – Расчет денежных потоков

Размеры в рублях

Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
	1 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц	2018	2019	2020	2021	2022
Объем продаж					300	310	320	330	340
Цена единицы товара					20000	22000	24000	26000	28000
Выручка от продаж					6000000	6820000	7680000	8580000	9520000
Оплата труда с начислениями					2148000	2159000	2170000	2181000	2192000
Затраты на материалы					918	968	1018	1068	1118
Постоянные издержки					539616	539616	539616	539616	539616
Коммунальные платежи					60000	60200	60400	60600	60800
Операционные расходы					10800	11300	11800	12300	12800
Амортизация неос. фондов и СМР					44893,8	44893,8	44893,8	44893,8	44893,8
Амортизация оборудования					121712	121712	121712	121712	121712
Налог на имущество					12049,49	9371,824	6694,16	4016,496	1338,832
Проценты за кредит, относящиеся на себестоимость					56116	40636	25155	9675	
Прибыль до уплаты налога					3005895	3832303	4698711	5605119	6545721
Налог на прибыль					601179	766461	939742	1121024	1309144
Проектируемый чистый доход					2361560	3034592	3739623	4476654	5236577

## Окончание таблицы 32

Размеры в рублях

Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
	1-ый год				2018	2019	2020	2021	2022
	1 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц					
Денежные средства от операционной деятельности					2528166	3201197	3906229	4643260	5403183
ТЭО, проектные работы, тестирование	-5000	0							
Приобретение лицензии				-68100				0	
Приобретение оборудования				-608560					
СМР (ремонт)			-198158	-80530					
Инвестирование в оборотный капитал				-38	-263693	-256279	-248199	-239452	-228375
Возврат оборотного капитала				0	38	263693	256279	248199	239452
Изменения в оборотном капитале				-38	-263655	7414	8080	8747	239452
Продажа активов									41534
Денежные средства от инвестиционной деятельности	-5000	0	-198158	-757228	-263655	7414	8080	8747	280986
Акционерный капитал	5000	0	198158	148668				0	
Долгосрочные кредиты				608560					
Выплаты в погашение кредита					-152140	-152140	-152140	-152140	
Выплата дивидендов					0	0	0	0	0
Денежные средства от финансовой деятельности	5000	0	198158	757228	-152140	-152140	-152140	-152140	0
Денежные средства на начало периода	0	0	0	0	0	2112372	5168843	8931012	13430879
Изменения в денежных средствах	0	0	0	0	2112372	3056471	3762169	4499867	5684169
Денежные средства на конец периода	0	0	0	0	2112372	5168843	8931012	13430879	19115048

Таблица 33 – Эффективность участия предприятия в проекте

Размеры в рублях

Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
	1 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц	2018	2019	2020	2021	2022
Денежные потоки от операционной деятельности					2528166	3201197	3906229	4643260	5403183
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	-5000	0	-198158	-757228	-263655	7414	8080	8747	280986
Долгосрочные кредиты	0	0	0	608560	0	0	0	0	0
Выплаты в погашение кредита	0	0	0	0	-152140	-152140	-152140	-152140	0
Выплата дивидендов	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Суммарный денежный поток	-5000	0	-198158	-148668	2112372	3056471	3762169	4499867	5684169
Коэффициент дисконта	1,000	0,95694	0,91573	0,87630	0,71818	0,60863	0,51579	0,43711	0,37043
Дисконтированный денежный поток	-5000	0	-181459	-130277	1517072	1860263	1940485	1966933	2105596



Таблица 34 – Коммерческая эффективность проекта в целом

Размеры в рублях

Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
	1 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц	2018	2019	2020	2021	2022
Вложения в основные средства	-5000	0	-198158	-757190	0	0	0	0	0
Продажа активов									41534
Изменения в оборотном капитале				-38	-280200	11978	12644	13311	242305
Эффект от инвестиционной деятельности	-5000	0	-198158	-757228	-280200	11978	12644	13311	283839
Выручка					6000000	6820000	7680000	8580000	9520000
Материальные затраты					2759334	2771084	2782834	2794584	2806334
Налоги					624451,63	783959,5	951467,37	1126975,2	1310483
Эффект от операционной деятельности	0	0	0	0	2616214	3264957	3945699	4658441	5403183
Суммарный денежный поток	-5000	0	-198158	-757228	2336015	3276934	3958343	4671752	5687022
Коэффициент дисконта	1,0000	0,9569	0,9157	0,8763	0,7182	0,6086	0,5158	0,4371	0,3704
Дисконтированный поток реальных денег	-5000	0	-181459	-663557	1677689	1994443	2041669	2042066	2106652

Таблица 35 – Изменение параметров проекта

Размеры в рублях

Параметры проекта	Планируемые параметры	Изменение параметров проекта					
		-30%	-20%	-10%	+10%	+20%	+30%
Инвестиции в оборудование	608560	425992	486848	547704	669416	730272	791128
ТЭО и проектные работы	5000	3500	4000	4500	5500	6000	6500
Приобретение лицензии	68100	47670	54480	61290	74910	81720	88530
Строительно-монтажные работы 3 месяц	198158	138710,6	158526,4	178342,2	217973,8	237789,6	257605,4
Строительно-монтажные работы 4 месяц	80530	56371	64424	72477	88583	96636	104689
Строительно-монтажные работы Всего	278688	195081,6	222950,4	250819,2	306556,8	334425,6	362294,4
Объем реализации (шт) 2 г. и далее увеличивается на	300	210	240	270	330	360	390
	10	7	8	9	11	12	13
Цена реализации (руб. за 1 человека) 2 – 6 год	20000	14000	16000	18000	22000	24000	26000
	далее увеличивается на (руб. в год)	2000	1400	1600	1800	2200	2400
Оплата труда 2 г. и далее увеличивается на	2148000	1503600	1718400	1933200	2362800	2577600	2792400
	11000	7700	8800	9900	12100	13200	14300
Стоимость сырья 2 год и далее увеличивается на	918	642,6	734,4	826,2	1009,8	1101,6	1193,4
	50	35	40	45	55	60	65
Операционные расходы 2 г и далее увеличивается на	10800	7560	8640	9720	11880	12960	14040
	500	350	400	450	550	600	650
Электроэн., вода тепло 2 г и далее увеличивается на	78000	42000	48000	54000	66000	72000	78000
	260	140	160	180	220	240	260
Аренда помещения	342000	239400	273600	307800	376200	410400	444600
Административные и общие изд. в год	197616	138331,2	158092,8	177854,4	217377,6	237139,2	256900,8

Таблица 36 – Данные для анализа чувствительности NPV

Размеры в рублях

Изменяемый параметр проекта	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	Ранг риска
Стоимость оборудования	9146036,8	9099045	9052054	9012504,3	8958071,1	8911079,6	8864088,2	3
Объем реализации	4265176	5845138	7425100	9012504,3	10585025	12164987	13744949	1
Оплата труда	10407369	9939933	9472498	9012504,3	8537627	8070192	7602756	2
СМР	9056367	9039265	9022164	9012504,3	8987961	8970860	8953758	6
Аренда помещения	9223875	9150937	9078000	9012504,3	8932125	8859188	8786250	5
Коммунальные платежи	9044712	9031496	9018279	9012504,3	8991846	8978629	8965413	7
Административные и общие издержки в год	9131498	9089353	9047208	9012504,3	8962917	8920772	8878627	4

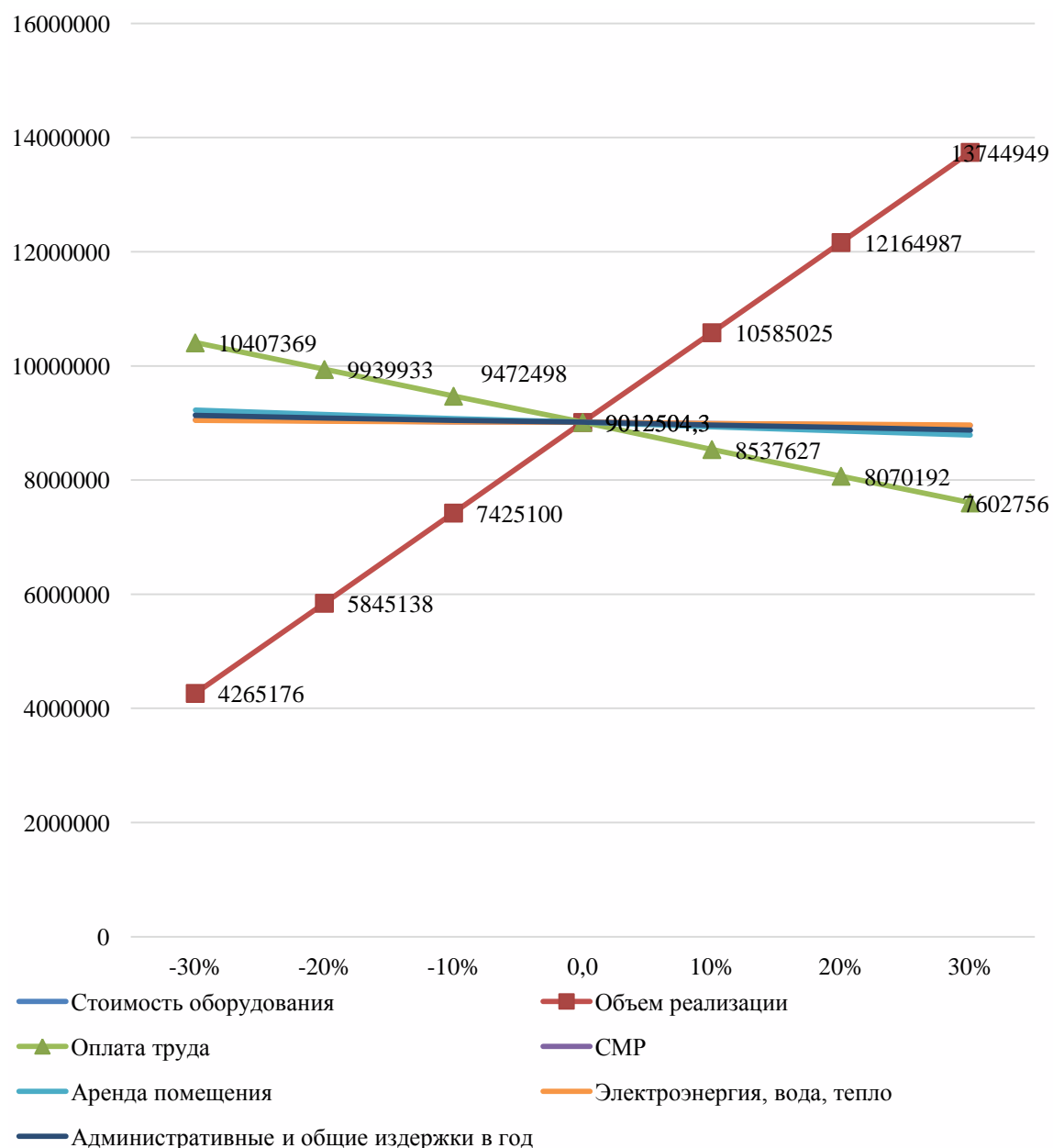


Рисунок 14 – График чувствительности NPV проекта

Из графика чувствительности NPV к изменениям параметров проекта, видно, что наибольшей чувствительностью обладает объем реализации (то есть количество, обученных водителей автошколы), на втором месте по степени чувствительности – оплата труда персонала автошколы.

Следующие параметры имеют наименее выраженную чувствительность, практически в одинаковой степени каждый.

Положительный наклон линии на графике (идёт вверх) отражает положительное влияние параметра на финансовую эффективность бизнеса (в данном случае: увеличение объема реализации), а отрицательный наклон линии отражает отрицательное влияние параметра (в данном случае максимально негативно отразится изменение заработной платы, остальные 5 параметров повлияют менее негативно).

## 2) Метод сценариев.

Метод сценариев – это прием оценки риска, рассматривающий наряду с базовым набором исходных данных проекта ряд других наборов данных, могут иметь место в процессе реализации. В целом метод позволяет получить достаточно наглядную картину для различных вариантов реализации проектов, кроме того он предоставляет информацию о чувствительности и возможных отклонениях. Применение программных средств позволяет повысить эффективность подобного анализа путем увеличения числа сценариев и введения дополнительных переменных [40].

При осуществлении сценарного анализа формулируются допущения и рассчитывается бюджет денежных потоков не для одного, а для трех-пяти возможных сценариев развития событий. При изменении сценария могут измениться все параметры финансовой модели. Данный метод помогает широко охарактеризовать потенциальные выгоды и убытки проекта (сопоставить по масштабу возможные преимущества и потери), а так же, позволяет дать вероятностную характеристику проекту в целом [38].

К плюсам данного метода можно отнести его способность учитывать влияние комплекса малоформализуемых факторов риска на результаты проекта, а также возможность учета корреляции между разными рисками; к минусам – сложность, большие затраты времени, возможность высокой степени субъективизма [40].

Результаты анализа рисков методом сценариев представим в таблице 37.

Таблица 37 – Анализ рисков методом сценариев

Вероятность	Отклонение по стоимости	Ранг риска
Коммерческая эффективность проекта в целом		
0,45	1,232	2
0,35		
0,2		
0,4	1,124	
0,4		
0,2		
0,35	1,01	
0,4		
0,25		
0,3	0,923	
0,45		
0,25		
0,3	0,907	
0,4		
0,3		
0,25	0,829	
0,45		
0,3		
0,2	0,723	
0,4		
0,4		

Окончание таблицы 37

Вероятность	Отклонение по стоимости	Ранг риска
Коммерческая эффективность проекта в целом		
0,2	0,704	2
0,35		
0,45		
Эффективность участия в проекте		
0,45	1,264	1
0,35		
0,2		
0,4	1,16	
0,4		
0,2		
0,35	1,044	
0,4		
0,25		
0,3	0,961	
0,45		
0,25		
0,3	0,94	
0,4		
0,3		
0,25	0,866	
0,45		
0,3		
0,2	0,754	
0,4		
0,4		
0,2	0,730	
0,35		
0,45		

После расчета методом сценариев (наилучшего, наиболее вероятного и наихудшего) можно сделать следующий вывод:

Наибольший риск (1 ранг) при кредитовании представляет эффективность участия в проекте, так как здесь было замечено наибольшее отклонение по стоимости: 1,264, а наименьший (2 ранг) – коммерческая эффективность проекта в целом.

### **3.3 Мероприятия по управлению проектом создания филиала НОУ «Центр подготовки водителей Плюс»**

Приведем описание мероприятий, необходимых для осуществления проекта создания филиала автошколы:

1) Любой проект начинается с инициации – сюда входит:

- предложение идеи, поступившее от заказчика проекта (НОУ «ЦПВ +»);
- анализ состояния компании, который проведен в разделе 2.2 данной ВКР – разработчиком проекта.

2) Далее следуют мероприятия, относящиеся к осуществлению и контролю за ходом проекта:

- составление предварительного содержания проекта, которое согласовывается разработчиком данного проекта с его инициатором;

- определение структуры работ; согласование их длительности и стоимости;

- анализ осуществимости внедрения проекта;

- оценка его рисков и эффективности;

3) После того, как выполнены все предварительные операции, необходимые для начала осуществления основных работ по созданию нового филиала автошколы, можно приступить к таким задачам, как:

3.1) Поиск и аренда помещения.

После анализа рынка автошкол г. Красноярск, изложенного в разделе 2.1 данной ВКР, мы заключили, что наименьшее количество автошкол города на данный момент расположено в Ленинском и Железнодорожном районах, так как НОУ «ЦПВ +» на данный момент расположено в одном из них – Железнодорожном, из этого следует вывод: новый филиал необходимо открыть в Ленинском районе г. Красноярск. После анализа предлагаемых в данном районе помещений под аренду, был выбран подходящий вариант – помещение площадью 114 кв.м., находящееся по адресу ул. Солнечная, 12, стр. 7, в торгово-офисном комплексе «Свидь». Данное здание является нежилым, находится в жилом районе, вблизи транспортной развязки, неподалеку имеется остановка общественного транспорта «ДК Химик», до которой можно добраться четырьмя маршрутными автобусами, №: 8, 19, 20, 92.

После того, как арендовано помещение под новый филиал, необходимо приступить к его обустройству.

3.2) Этап строительного-монтажных работ (СМР).

Для этого необходимо нанять рабочих (в данном случае, СМР будут производиться строительной организацией ООО «Импульс-В»); а так же закупить необходимые материалы; составить смету всех работ, а именно:

- шпатлевка стен;

- шлифовка и грунтовка стен;

- покраска стен;

- шпатлевка потолка;

- шлифовка и грунтовка потолка;

- покраска потолка;

- настил линолеума;
- монтаж плинтусов.

Данная смета отражена в таблицах 17, 18 данной ВКР.

3.3) Сразу после завершения процесса строительных работ начинается процесс закупки необходимого оборудования.

- оборудование и технические средства обучения;
- учебные пособия;
- стенды;
- дидактические модули;
- мебель;
- электротехника.

Сметы на покупку данного оборудования приведены в таблицах 19, 20, 21 данной ВКР.

3.4) Параллельно с процессом закупки оборудования начинаем поиск персонала, дальнейшую его подготовку и найм.

Автошкола «ЦПВ +» на данный момент имеет в штате мастеров производственного обучения с личными автотранспортными средствами, то есть, все автомобили находятся у автошколы в аренде, поэтому, предлагается нанять 5 новых автоинструкторов, так же имеющих личные учебные автотранспортные средства – это существенно сэкономит затраты автошколы на покупку новых автомобилей. Стоимость аренды будет включена в их заработную плату, а так же предусмотрены амортизационные отчисления за использование личных ТС автоинструкторов.

После того, как найдены кандидаты на данную вакансию, предлагается проверка их теоретических и практических знаний, например, с помощью экзамена; а так же, предусмотрена переподготовка и обучение вновь нанятых автоинструкторов, если, по каким-то причинам, руководство автошколы не удовлетворено их компетентностью. Именно для таких случаев на данный этап отведено более двух месяцев.

Помимо мастеров производственного обучения планируется нанять:

- преподавателей теоретической части (2 человека);
- администратора (2 человека).

Расходы на всех вышеперечисленных сотрудников (их заработная плата) отражены в таблице 25 данной ВКР.

3.5) После того, как выполнены все основные работы по созданию филиала автошколы, ей необходимо получить лицензию на осуществление образовательной деятельности. Данный процесс достаточно непростой, он включает в себя предоставление множества документов, заключение различных договоров, проведение проверок на соответствие. А именно:

- заявление;
- квитанция об оплате государственной пошлины;
- учредительные документы юридического лица;
- договора о найме на работу сотрудников;
- договор об аренде помещения, которое соответствует всем требованиям;
- договор об аренде автодрома для отработки навыков вождения;



- подтверждение наличия необходимых методических пособий, макетов и тренажеров;

- программа производственного контроля (составляется каждым юридическим лицом, индивидуальным предпринимателем до начала осуществления деятельности, включает: перечень официально изданных санитарных правил, методов и методик контроля факторов среды обитания в соответствии с осуществляемой деятельностью; перечень должностных лиц (работников), на которых возложены функции по осуществлению производственного контроля; перечень осуществляемых юридическим лицом работ и услуг, а также видов деятельности, представляющих потенциальную опасность для человека и подлежащих санитарно-эпидемиологической оценке, сертификации, лицензированию; и многое другое)

- журнал учета расхода дезинфицирующих средств и др.;

- договор на вывоз мусора;

- договор на проведение дезинсекции, дератизации;

- договор на лабораторные исследования;

- договор на очистку системы вентиляции.

Все расходы, связанные с получением лицензии, отражены в таблице 24 данной ВКР.

4) И наконец, последний этап – завершение проекта, а именно открытие филиала, на данном этапе производится подготовка к запуску филиала, решаются заключительные вопросы, связанные с рекламой данного заведения, начинается набор первых групп для обучения.

После того, как была проведена экономическая оценка и оценка рисков проекта, а так же его структуризация, следует приступить к разработке и расчету плана проекта. Данный план будет основан на структуре работ проекта.

Сетевое планирование – это метод управления, который основан на использовании математического аппарата теории графов и системного подхода для отображения и алгоритмизации комплексов взаимосвязанных работ, действий или мероприятий для достижения четко поставленной цели. Задача сетевого планирования состоит в том, чтобы графически, наглядно и системно отобразить, и оптимизировать последовательность и взаимозависимость работ, действий или мероприятий, обеспечивающих своевременное и планомерное достижение конечных целей [11].

План работ по реализации проекта создания филиала НОУ «ЦПВ +» будет представлен в виде сетевой модели (графика) (рис. 15).

Сетевая модель – это план выполнения некоторого комплекса взаимосвязанных работ, заданного в форме сети, графическое изображение которой называется сетевым графиком [23].

Приступим к составлению перечня работ проекта, с их последовательностью и продолжительностью. Отразим данный перечень в таблице 38.

Таблица 38 – Перечень работ проекта

Номер работы	Наименование работы	Длительность работы (дней)	Предшествующая работа
1	Составление предварительного содержания проекта создания филиала НОУ «ЦПВ +», определение структуры работ, анализ осуществимости внедрения проекта.	28	-
2	Поиск и аренда помещения под филиал автошколы	10	1
3	Закупка строительных материалов, для проведения строительно-монтажных работ в арендованном помещении	5	2
4	Шпатлевка стен	5	3
5	Шлифовка и грунтовка стен	4	4
6	Покраска стен	3	5
7	Шпатлевка потолка	3	3
8	Шлифовка и грунтовка потолка	2	7
9	Покраска потолка	2	8
10	Настил линолеума	1	3
11	Монтаж плинтусов	1	10
12	Закупка и монтаж оборудования	21	2
13	Фиктивная работа – не требующая ресурсов, служит для логической связи между несколькими работами	0	6, 9, 11
14	Поиск, найм, подготовка персонала	66	13
15	Получение лицензии на осуществление образовательной деятельности	92	14
16	Подготовка к открытию и открытие филиала НОУ «ЦПВ +»	5	15

Изображенный на рисунке 15 сетевой график рассчитан методом критического пути.

Критический путь – это самая длительная цепочка работ проекта, увеличение данной цепочки приводит к увеличению длительности проекта в целом [19].

Метод критического пути – это техника сетевого планирования, определяющая длительность проекта, путем анализа того, какая последовательность операций, обладает наименьшей гибкостью для планирования [26].

Техника данного метода следующая:

Схематично демонстрируются взаимосвязи работ, используя для обозначения каждой из работ проекта четырехсекторный круг, изображенный на рисунке 16.

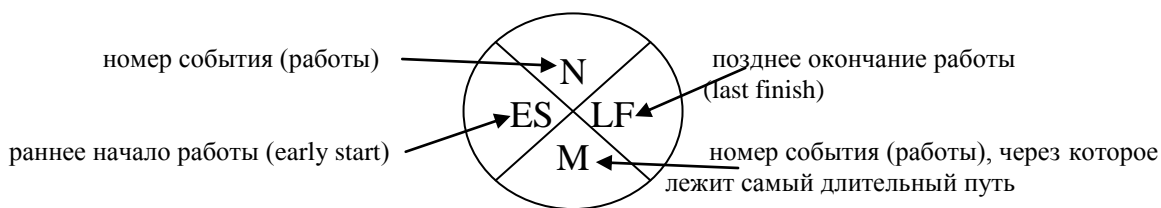


Рисунок 16 – Условные обозначения в методе критического пути

В ходе данного метода рассчитываются следующие показатели, которые помогают выстроить критический путь [13]:

1) Раннее начало (ES) – самое раннее из возможных сроков начала работы равно продолжительности самого длинного пути от исходного события до события данной работы.

2) Позднее окончание (LF) – самое позднее из допустимых сроков окончания работы, при котором не увеличивается общая длительность проекта. Равно минимуму из сроков поздних начал последующих работ. В завершающем событии  $LF = ES$ .

3) Общий (полный) резерв времени (TF) – промежуток времени, на который можно задержать начало работы или увеличить ее длительность без изменения срока завершения проекта.

$$TF = LF - (ES + T), \quad (6)$$

где,  $T$  – длительность работы

4) Частичный (свободный) резерв времени (FF) – промежуток времени, на который можно задержать начало работы или увеличить ее длительность без изменения раннего начала последующих работ.

$$FF = ES_k - (ES_n + T), \quad (7)$$

где,  $ES_n$  – раннее начало предшествующей работы

$ES_k$  – раннее начало последующей работы;

Изобразим на рисунке 15 сетевой график нашего проекта.

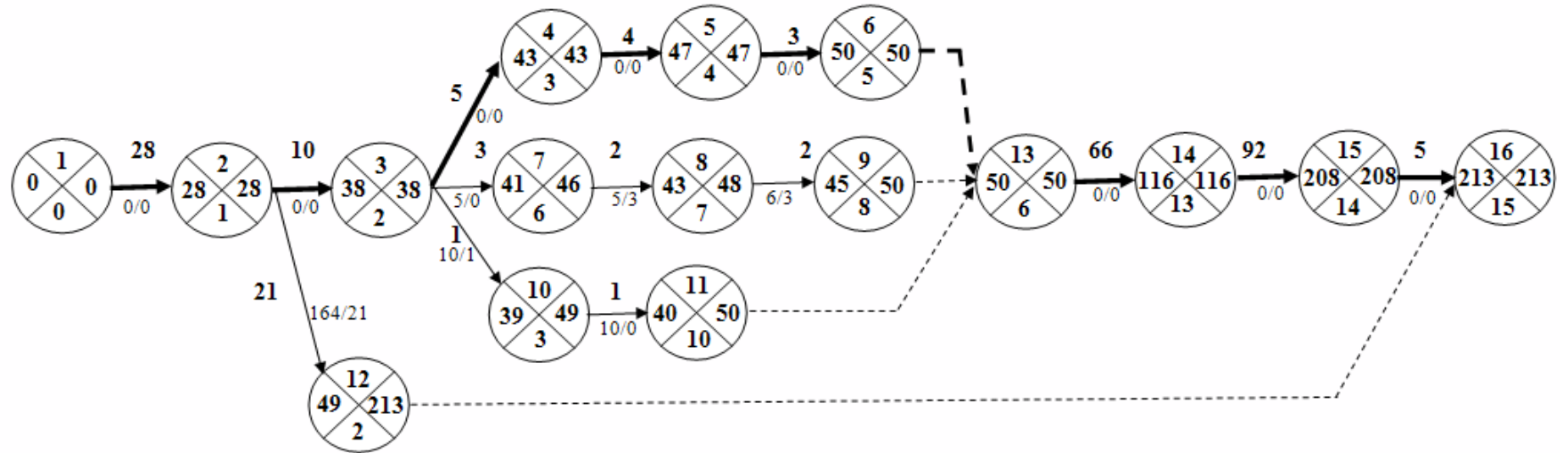


Рисунок 15 – Сетевой график проекта

Работы, не имеющие общего резерва времени, лежат на критическом пути. Как видно из рисунка 15, критический путь данного проекта составляют работы: 1-2-3-4-5-6-13-14-15-16, их общая продолжительность составляет срок проекта. В данном случае - 213 дней.

Исходя из данного графика можно заметить, что проект имеет разветвление по параллельным работам, а так же, заметна линейность выполнения многих работ проекта, так как многие из них выполняются после достижения того или иного результата предшествующих работ.

Данная модель позволяет увидеть общую картину по проекту.

Следующим важнейшим этапом работы над проектом является создание опорного плана, базирующегося на созданном плане проекта и информации о стоимости выполнения задач. Данный план совмещает информацию о задачах, которые необходимо выполнить и их стоимость с привязкой ко времени [8].

Стоимость работ в опорном плане распределяется по одному из трёх правил [12]:

- правило «0/100» – вся стоимость работ списывается в финальный день выполнения работы (оплата за выполненный результат);
- правило «50/50» – половина стоимости списывается в первый день выполнения работ, оставшаяся стоимость – в последний день;
- правило «%» – стоимость работы распределяется пропорционально количеству дней, затрачиваемых на её выполнение.

Представим таблицу 39 с исходными данными для составления опорного плана проекта. Укажем в ней взаимосвязи операций, их длительность, стоимость, а также правило, по которому будет учитываться стоимость каждой работы.

Таблица 39 – Исходные данные для составления опорного плана

№	Название работы	Предшествующая работа	Длительность	Стоимость (руб.)	Правило учета
1	Составление предварительного содержания проекта	1	28 дней	0	-
2	Поиск и аренда помещения	2	10 дней	24800	0/100
3	Закупка строительных материалов	3	5 дней	32238	100/0
4	Шпатлевка стен	4	5 дней	31200	%
5	Шлифовка и грунтовка стен	5	4 дня	28080	%
6	Покраска стен	6	3 дня	28080	%
7	Шпатлевка потолка	7	3 дня	28500	%
8	Шлифовка и грунтовка потолка	8	2 дня	20520	%
9	Покраска потолка	9	2 дня	20520	%
10	Настил линолеума	10	1 день	17100	%
11	Монтаж плинтусов	11	1 день	5850	%
12	Закупка и монтаж оборудования	12	21 день	611718	50/50
13	Фиктивная работа	13	0 дней	0	-
14	Поиск, найм, подготовка персонала	14	66 дней	0	
15	Получение лицензии	15	92 дня	64100	%
16	Подготовка к открытию и открытие филиала	16	5 дней	0	-

Основой опорного плана является определение опорного бюджета проекта (BCWS). Для его расчета необходимо суммировать значения стоимостей выполнения задач по периодам. Представим опорный план проекта в таблице 40.

Опорный план показал, что опорный бюджет проекта (BCWS) составляет 1 036 706 рублей. Отметим, что данные затраты включают в себя лишь инвестиционную деятельность и затраты на аренду помещения. Операционная деятельность проекта и её результаты в данном базовом плане не учитываются.

Полученный план будет служить инструментом для контроля хода реализации проекта, после того как начнется его осуществление. На данный момент осуществлена только разработка данного проекта.

Построим график расходования плановой стоимости проекта на основе базового плана и представим его на рисунке 16.

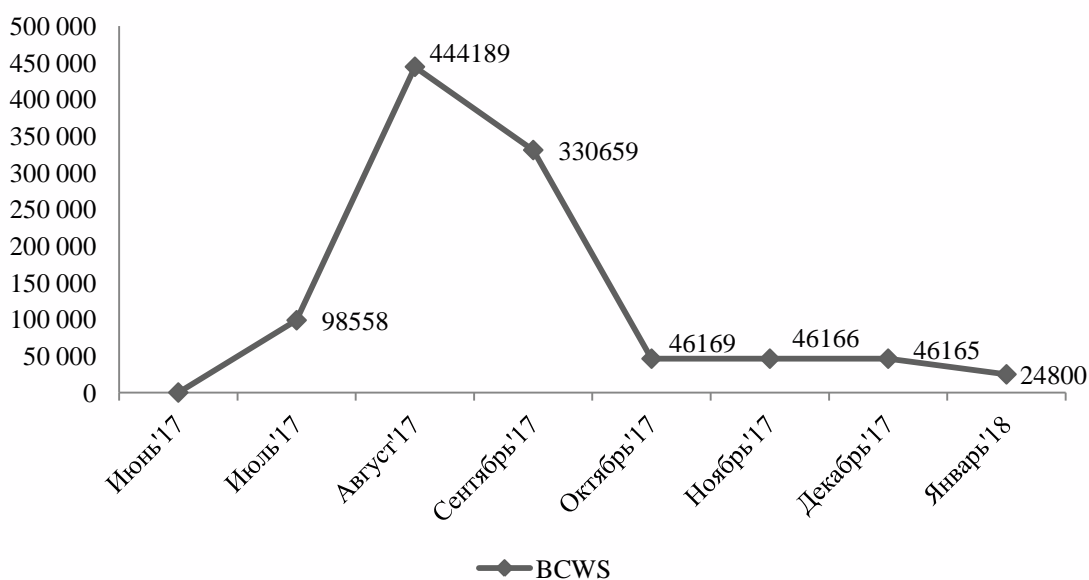


Рисунок 16 – График расходования плановой стоимости проекта

Из рисунка 16 видно, что максимальные инвестиционные затраты в проект открытия филиала НОУ «ЦПВ +» приходятся на август 2017 года, и составляют 444 189 рублей, далее – затраты имеют тенденцию к снижению.

Таблица 40 – Опорный план проекта

Размеры в рублях

Год Работа/Месяц	Правило учета	2017							2018	BCWS
		Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	
Составление предварительного содержания проекта	-	0								0
Поиск и аренда помещения	0/100			24800						24800
Закупка строительных материалов	100/0		32238							32238
Шпатлевка стен	%		11200	20000						31200
Шлифовка и грунтовка стен	%		8080	20000						28080
Покраска стен	%		14000	14080						28080
Шпатлевка потолка	%		12000	16500						28500
Шлифовка и грунтовка потолка	%		10520	10000						20520
Покраска потолка	%		10520	10000						20520
Настил линолеума	%			17100						17100
Монтаж плинтусов	%			5850						5850
Закупка и монтаж оборудования	50/50			305859	305859					610800
Поиск, найм, подготовка персонала	-									0
Получение лицензии на осуществление образовательной деятельности	%					21369	21366	21365		64100
Подготовка к открытию и открытие филиала НОУ «ЦПВ +»	-									0
<b>BCWS</b>		<b>0</b>	<b>98558</b>	<b>444189</b>	<b>305859</b>	<b>21369</b>	<b>21366</b>	<b>21365</b>	<b>0</b>	<b>823000</b>

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе был разработан проект создания филиала автошколы «Центр подготовки водителей Плюс» и мероприятия по управлению им.

В рамках главы теоретических и методических аспектов проектного подхода была обоснована значимость применения проектного управления, а также рассмотрены его основные составляющие, рассмотрено современное состояние российского управления проектами. А так же, был определен инструментарий, при помощи которого формировалась практическая часть ВКР.

Во второй главе данной работы был проведен анализ сферы деятельности НОУ «Центр подготовки водителей Плюс», а именно:

1) рассмотрен вид деятельности, осуществлением которого занимается данная организация (деятельность автошкол).

2) рассмотрен рынок красноярских автошкол (охарактеризованы основные конкуренты), который представлен на данный момент 25-ю учебными заведениями, что составляет около 63% от количества автошкол, осуществляющих свою деятельность в Красноярске тремя годами ранее. Факт значительного снижения численности автошкол поспособствовал ослаблению конкуренции, рынок стал свободнее. В связи с этим был проведен анализ распределения данных учебных заведений по районам города Красноярска. Так как рассматриваемая в ВКР автошкола сумела остаться на данном рынке, ее можно считать сильным игроком, но, тем не менее, повышение конкурентоспособности остается важной задачей и по сей день, поэтому данной организацией было принято решение о расширении, а именно открытии своего нового филиала в одном из районов города, где наблюдается недостаток данных образовательных учреждений.



3) проведена сравнительная характеристика основных конкурентов НОУ «Центр подготовки водителей Плюс», после которой был получен итоговый рейтинг рассмотренных игроков рынка.

4) представлена организационно-управленческая характеристика автошколы «Центр подготовки водителей Плюс», которая показала полное соответствие материально-технической базы автошколы требованиям подготовки водителей, следовательно, в автошколе созданы все необходимые условия для обучения. Кроме того, немаловажным фактом является весьма длительное существование организации (более 20 лет), что говорит о ее большом опыте в предоставлении услуг в данной сфере. Персонал организации так же, в большинстве своем имеет большой стаж работы, колоссальный опыт и компетентность в данной образовательной сфере.

На сегодняшний день НОУ «ЦПВ +» обладает солидной материально-технической базой, имеет в собственности одно помещение, в долгосрочной аренде – один автодром, а так же арендует порядка 10-ти автотранспортных средств различных марок.

В третьей главе был применен различный инструментарий. В первом разделе главы была осуществлена разработка проекта, которая начиналась с создания концепции и устава проекта, что позволяет выделить основные данные, связанные с его реализацией; цели и задачи; жизненный цикл проекта; его ключевые факторы успеха и прочее. Так же было приведено расписание контрольных событий проекта. По плану, работы начинаются с 1 июля 2017 года, а завершаются – 20 января 2018 года.

При расчете эффективности проекта с позиции финансово-экономического состояния были приведены основные экономические показатели проекта (такие как NPV, PI, IRR, MIRR, DPBP). Так же были представлены данные по кредиту: его выплата и процентах; план реализации услуг, и прочее.

После расчета коммерческой эффективности проекта в целом получились следующие результаты: чистый дисконтированный доход (NPV) = 9 012 504

руб. – что говорит о том, что данный проект принесет организации прибыль; внутренняя норма доходности (IRR) = 276%, что говорит о том, что проект покрывает все затраты, а так же, пополнит бюджет компании; индекс доходности (PI) = 10,72 руб. – это относительный показатель, который дает представление не о реальном размере чистого денежного потока в проекте, а только о его уровне по отношению к инвестиционным затратам. Это значит на 1 вложенный в проект рубль, приходится 10,72 рублей; срок окупаемости (DPBP) = 1,6 – показывает, что проект окупится через 1,6 лет.

Данные показатели говорят об эффективности проекта и его высокой прибыльности.

Далее определялась эффективность участия предприятия в проекте. После расчета эффективности инвестиций мы получили следующие результаты: чистый дисконтированный доход (NPV) = 9 073 612 рублей, так же были найдены такие показатели как внутренняя норма доходности (IRR) = 641%; индекс доходности (PI) = 10,26 руб.; срок окупаемости проекта с учетом уровня дисконтирования (DPBP) = 1,2 года.

Что говорит о том, что проект является эффективным по всем показателям.

После расчета эффективности проекта были оценены его возможные риски с использованием различного инструментария (анализ чувствительности, метод сценариев).

Проанализировав проект на чувствительность из нескольких основных составляющих, и, представив для наглядности это влияние в виде графика чувствительности, сформировался следующий ранг риска:

- 1) объем реализации;
- 2) оплата труда персонала;
- 3) стоимость оборудования;
- 4) административные и общие издержки;
- 5) аренда помещения;
- 6) строительно-монтажные работы;

7) коммунальные платежи.

Далее полученным значениям был присвоен ранг риска, самым опасным оказалось уменьшение объема реализации, а менее влияющим на результат – стоимость аренды помещения, административные издержки, коммунальные платежи.

Далее формировалась структура проекта, вносились различные визуальные элементы в виде дерева целей, организационной структуры, дерева работ и т.д. После чего, на основании всех взаимосвязей формировалась сетевая модель проекта.

В результате при потреблении 823 000 рублей проект реализуется через 203 дня. Завершением послужило создание опорного плана, в котором демонстрируются все взаимосвязи и затрат по ним с учетом стоимости.

Подводя итог можно сказать, что в общем и целом проект является эффективным и при его реализации организация сможет достичь желаемых результатов в виде прибыли и расширения рынка.

Помимо этого, стоит отметить, что все поставленные задачи по проекту были выполнены, а так же достигнута главная цель – разработан экономически эффективный проект по созданию филиала НОУ «Центр подготовки водителей плюс»

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

АНО УПК – Автономная некоммерческая организация учебно-производственная компания

ВКР – выпускная квалификационная работа

ВНД – внутренняя норма доходности

ГИБДД МВД РФ – Государственная инспекция безопасности дорожного движения Министерства внутренних дел Российской Федерации

ГК – группа компаний

КГАПОУ КТТС – Краевое государственное автономное профессиональное образовательное учреждение Красноярский техникум транспорта и сервиса

КГБПОУ КАТТ – Краевое государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Красноярский автотранспортный техникум»

ККОТиП – Красноярским колледжем отраслевых технологий и предпринимательства

КРО ОО ВОА – Красноярское региональное отделение общественной организации «Всероссийское Общество Автомобилистов»

ЛСП – логико-структурный подход

ЛСС – логико-структурная схема

МААШ – Межрегиональная ассоциация автошкол

НОУ ДПО «КОТШ ДОСААФ» – Негосударственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Красноярская объединенная техническая школа Добровольного объединения содействия армии, авиации и флоту».

НОУ «ЦПВ +» – Негосударственное образовательное учреждение «Центр подготовки водителей Плюс»

НП – Некоммерческое партнерство

ОГИБДД МУ МВД РФ – отдел Государственной инспекции безопасности дорожного движения Межмуниципальное управление Министерства внутренних дел Российской Федерации

ОКВЭД – общероссийский классификатор видов экономической деятельности

ОАО – Открытое акционерное общество

ООО – Общество с ограниченной ответственностью

ПАО – Публичное акционерное общество

СанПиН – Санитарные правила и нормы

СДР – структурная декомпозиция работ

СУП – система управления проектами

ТАСС – Телеграфное агентство Советского Союза

ТС – транспортное средство

ТЭО – технико-экономическое обоснование

ЧДП – чистый денежный поток

ФГАОУ ВО СФУ – Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования Сибирский Федеральный Университет

ЧУ ДПО – Частное учреждение дополнительного профессионального образования

BCWS – Budgeted Cost of Work Scheduled (плановые (бюджетные) затраты)

DPBP – discount payback period (дисконтированный срок окупаемости инвестиций)

IPMA – International Project Management Association (Международная ассоциация управления проектами)

IRR – internal rate of return (внутренняя ставка доходности инвестиций)

ISO – International Standard Organization (Международная организация по стандартам)

MIRR – modified internal rate of return (модифицированная внутренняя ставка доходности инвестиций)

NPV – net present value (чистая текущая стоимость инвестиций)

PI – profitability index (индекс доходности инвестиций)

PMAJ – Project Management Association in Japan (Японская ассоциация управления проектами)

PMBOK – Project Management Body of Knowledge (Свод знаний по управлению проектами)

PMI – Project Management Institute

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Постановление Правительства РФ от 28.10.2013 №966 (ред. от 12.11.2016) "О лицензировании образовательной деятельности" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_153731/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_153731/)
2. Постановление Правительства РФ от 20.02.2007 г. №116 «Об утверждении правил осуществления контроля и надзора в сфере образования» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_66386/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66386/)
3. Приказ МВД России от 31 января 2017 г. № 33 «Об утверждении Порядка взаимодействия с организациями, осуществляющими образовательную деятельность и реализующими основные программы профессионального обучения водителей транспортных средств соответствующих категорий и подкатегорий, и направления экзаменатора» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/1111244/>
4. Баранчев, В.П. Управление инновациями: Учебник. / В.П. Баранчев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин – Москва: Юрайт: ИД Юрайт, 2014.– 711 с.
5. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие. / В.А. Баринов – Москва: Форум, 2013. – 256 с.
6. Батенко, Л.П. Управление проектами: Учебное пособие. / О.А. Загородних., В.В. Лищинский. – Киев: КНЕУ, 2011. – 231 с.
7. Боронина, Л.Н. Основы управления проектами: Учебное пособие. / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук – Урал : Урал. ун-та, 2015. – 112 с.
8. Боярко, И.М. Инвестиционный анализ: Учебное пособие / И.М. Боярко, Л.Л. Гриценко – К.: Центр учебной литературы, 2012. – 400 с.
9. Бэбьюли, Ф.В. Управление проектом: Учебное пособие. / Ф.В. Бэбьюли. – Москва : Издательско-торговый дом ГРАНД-Фаир пресс, 2012. – 208 с.

10. Васильев, А.Ю. Типовые решения в управлении проектами: Учебное пособие. / А.Ю. Васильев, Д.А. Заложнев, Д.А. Новиков, А.В. Цветков - Москва. : ИПУ РАН, 2013. – 84 с.
11. Верзух, Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA. – 2-е изд. – Москва: ИД Вильямс, 2012. – 144 с.
12. Войку, И.П. Управление проектами: Конспект лекций. - Псков: Псковский государственный университет, 2013 – 404 с.
13. Волков, И.М. Проектный анализ: продвинутый курс: Учебное пособие для студентов. / И. М. Волков, М. В. Грачева – Москва : ИНФРА-М, 2012 . – 494 с.
14. Володин, В.В. Управление проектом: Учебное пособие. / В.В. Володин, Т.В. Алексеева, Ф.Б. Лобанов – Москва : Московский Финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. 96 с.
15. Вылегжанина, А. О. Разработка проекта : Учебное пособие. / А. О. Вылегжанина. – Москва-Берлин : Директ - Медиа, 2015. – 291 с.
16. Готин, С.В. Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности: Пособие / Готин, С.В., Калоша, В.П. – Москва : Книга по требованию, 2013. – 12 с.
17. Гонтарева, И.В. Управление проектами / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. – Москва: КД Либроком, 2014. – 384 с.
18. Дитхелм, Г. Управление проектами: Учебное пособие. – Санкт-Петербург : Бизнес-процессы, 2012. – 390 с.
19. Дульзон, А.А. Управление проектами: Учебное пособие. / Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – 3-е изд., перераб. и доп. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 334 с.
20. Зуб, А.Т. Управление проектами : Учебник и практикум для академического бакалавриата. – Москва: Издательство Юрайт, 2014. – 422 с.
21. Коваленко, С.П. Управление проектами: Практическое пособие. / Санкт–Петербург. Коваленко. – Минск: Тетралит, 2013. – 192 с.

22. Курс лекций по учебной программе «Управление проектами с использованием информационных технологий» / Коллектив авторов НОМ – Москва: Магистр, 2011. – 118 с.
23. Ларсон, Э.У. Управление проектами : Учебник. / Э.У. Ларсон, Ф.Г. Клиффорд [перевод с англ. В. В. Дедюхин]. – Москва : Дело и Сервис, 2013. - 784 с.
24. Лещева, И.А. Основы управления проектами: Учебно-методическое пособие. / И. А. Лещева, Э. В. Страхович – Санкт-Петербург : Издательство Высшей школы менеджмента, 2011. – 312 с.
25. Мазур, И.И. Управление проектами: Справочное пособие. / Мазур, И.И., Шапиро, В.Д. - Москва: Высшая школа, 2011. – 875 с.
26. Мазур, И.И. Управление проектами: Учебное пособие по специальности 061100 "Менеджмент организации". / Шапиро, В.Д., Ольдерогге, Н.Г. / под общ. ред. И.И. Мазур. – 5-е изд., стер.- Москва : Омега-Л, 2012. – 405 с.
27. Масловский, В.П. Управление проектами: Учебное пособие. / - Красноярск: Издательский центр Библиотечно-издательского комплекса Сибирского Федерального Университета, 2017. – 297 с.
28. Механизмы управления: Учебное пособие. / Бурков В.Н., Буркова И.В., Губко М.В., Динова Н.И., Еналеев А.К., Кондратьев В.В., Коргин Н.А., Новиков Д.А., Цветков А.В., Чхартишвили А.Г., Щепкин А.В. / Под ред. Д.А. Новикова. - Москва: УРСС, 2011. – 192 с.
29. Непомнящий, Е.Г. Инвестиционное проектирование: Учебное пособие. - Таганрог: ТРТУ, 2013. – 262 с.
30. Полковников, А.В. Управление проектами. Полный курс МВА: Учебник. / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик – Москва: Олимп-Бизнес, 2013. – 552 с.
31. Попов, Ю.И. Управление проектами: Учебное пособие. / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 208 с.



32. Разу, М.Л. Управление проектом: Основы проектного управления: Учебник. / М.Л. Разу, Т.М. Бронникова, Б.М. Разу, и др. / под ред. М.Л. Разу – Москва: КноРус, 2012. – 403 с.
33. Романова, М.В. Управление проектами: Учебное пособие. – Москва: ИД "ФОРУМ": ИНФРА-М, 2014. - 256 с.
34. Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 352 с.
35. Управление проектами: фундаментальный курс: Учебник. / А.В. Алешин, В. М. Аньшин, К.А. Багратиони и др.; под ред. В.М. Аньшина, О.Н. Ильиной; Нац. исслед. университет "Высшая школа экономики" – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013 – 900 с.
36. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании : Учебное пособие по дисциплине, специализации специальности "Менеджмент организации". - Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 400 с.
37. Ильенкова, Н.Д. Системный подход к управлению проектами: Научная статья : ФГОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, 2016. – 4 с.
38. Лимитовский, М.А. Анализ рисков инвестиционного проекта: Научная статья. / Управление финансовыми рисками № 02 (26). М.А. Лимитовский, В.Б. Минасян. – Москва: Высшая школа финансов и менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2011. – 22 с.
39. Павлов, А.Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения. – Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 450 с.
40. Слепухина, Ю.Э. Особенности современных методов оценки рисков инвестиционных проектов: Научная статья. – Екатеринбург : Уральский государственный экономический университет / Ю.Э. Слепухина, Г.В. Харченко, 2014. – 13 с.

41. Ященко, Ю.Г Особенности целеполагания проектной деятельности на разных уровнях зрелости бизнеса: Научная статья. / Ященко Ю.Г., Неизвестный С.И. – Киев : Киевский национальный университет строительства и архитектуры, 2014. – 10 с.
42. Автомобильный портал «PDDMASTER» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pddmaster.ru/>
43. Анализ финансового состояния предприятия/ Инвестиционный анализ: Анализ инвестиционного проекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://afdanalyse.ru/publ/investicionnyj\\_analiz/1/diskontirovannyj\\_srok\\_okupaemosti/6-1-0-144](http://afdanalyse.ru/publ/investicionnyj_analiz/1/diskontirovannyj_srok_okupaemosti/6-1-0-144).
44. Всероссийская перепись населения. Итоги по Красноярскому краю. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [krasstat.gks.ru](http://krasstat.gks.ru)
45. «ДК.ру» — деловой портал Красноярска [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://krasnoyarsk.dk.ru/news/opublikovan-reyting-avtoshkol-krasnoyarska-236973215>
46. ЗнайДело.Ру: журнал для бизнесменов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znaydelo.ru/slovar/vnutrennyaya-norma-dohodnosti.html>
47. Информационное издание: Новости ГАИ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ds-union.ru/http://www.1gai.ru/publ/517560-prikaz-reglamentiruyuschiy-poryadok-vzaimodeystviya-mvd-gibdd-s-avtoshkolami.html>
48. Инвестор-Про: Инвестирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://investr-pro.ru/indeks-pribylnosti-investicij.html>
49. Кирюшин, С.А. Учебник 4СЮ. – М.: 4СЮ, 2011. – 228 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://4cio.ru/content/textbook\\_4CIO\\_14-09-11\\_final.pdf](https://4cio.ru/content/textbook_4CIO_14-09-11_final.pdf)
50. «Кудаинвестируем.ру»: Инвестиции и инвестирование в России простыми словами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kudainvestiruem.ru>

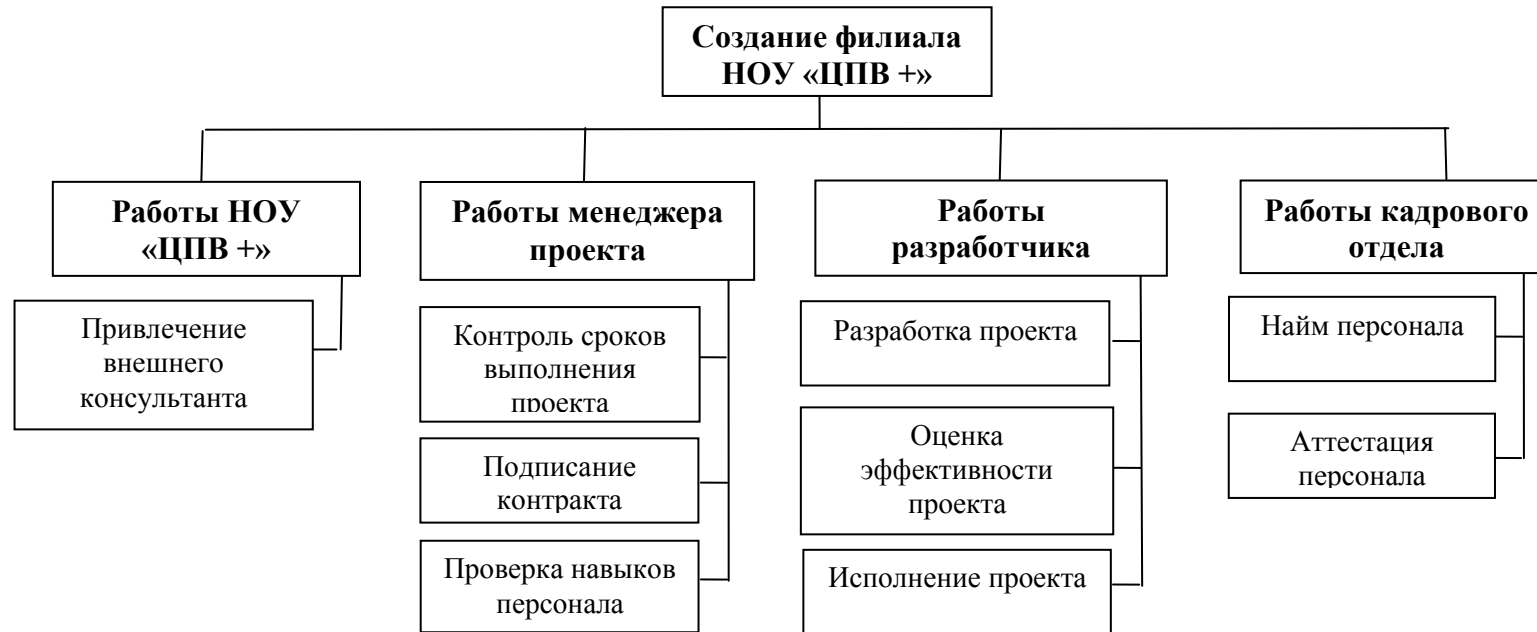
51. Машинтоп – автомобильный портал [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://mashintop.ru/term.php?id=858>
52. Некоммерческая организация «Союз Автошкол Москвы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ds-union.ru/>
53. Национальный открытый университет «ИНТУИТ» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.intuit.ru/studies/courses/965/272/lecture/27353>
54. Официальный сайт НОУ «Центр подготовки водителей Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://красавтошкола.рф/>
55. Официальный сайт ООО «Автошкола» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://aschool24.ru/>
56. Официальный сайт ООО МЖК ПО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mgk24.ru/>
57. Официальный сайт НОУ «Драйв» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://drive500krsk.ru/>
58. Официальный сайт ООО «Движение» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dvnet.ru/>
59. Официальный сайт АНО ДПО «Старт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://startkrsk.ru>
60. ОГИБДД МУ МВД России «Красноярское» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gibdd.ru/>
61. «Про Автошколы РФ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.proavtoshkoly.ru/>
62. «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого». Институт инноватики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ii.spb.ru>.
63. Свод знаний по управлению проектами (РМВоК) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mahamba.com/ru/svod-znaniy-po-upravleniyu-proektami-pmbok>.

64. Система управления проектами: интеграционный подход Ципес Г.Л. / Журнал «Директор информационной службы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.osp.ru/cio>
65. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/486723/Автошкола>
66. Сооляттэ, А.Ю. «Обзор международных и национальных стандартов по управлению проектами»: научная статья [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/>
67. ТАСС информационное агентство России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tass.ru/obschestvo/4188781>
68. Управление ГИБДД ГУ МВД России по Красноярскому краю [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gibdd.ru/r/24/news/>
69. Управление проектами.Ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://upravlenie-proektami.ru/planirovanie-proekta-bazovye-poniatiya>
70. Федеральная служба государственной статистики » [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
71. Экономика и менеджмент. Статьи и учебные материалы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://topknowlege.ru/>
72. Projectimo: Время успешных и эффективных проектов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://projectimo.ru/ocenka-ehffektivnosti/norma-dokhodnosti-mirr.html>

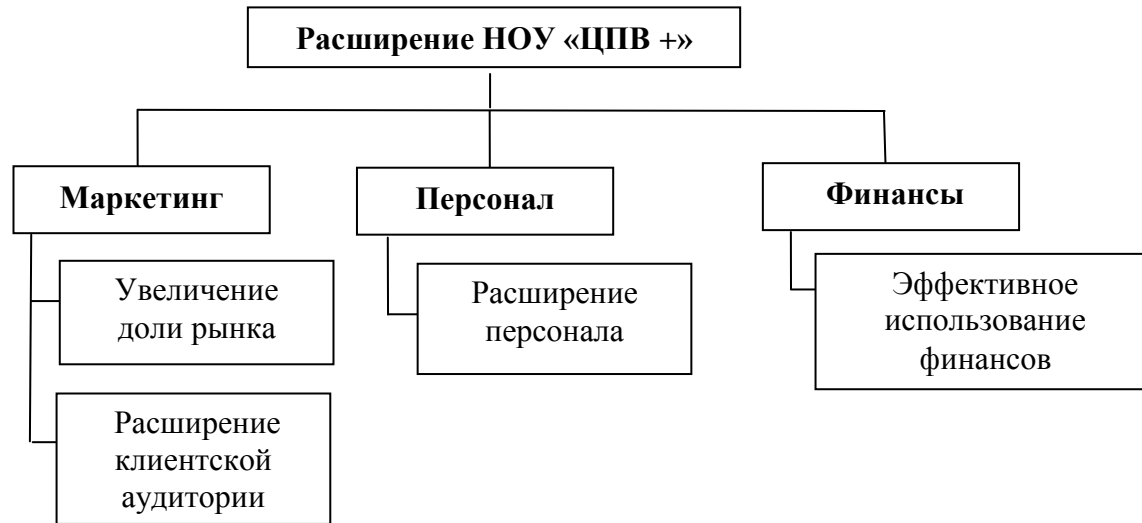
**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**Декомпозиция целей проекта на основании жизненного цикла проекта**



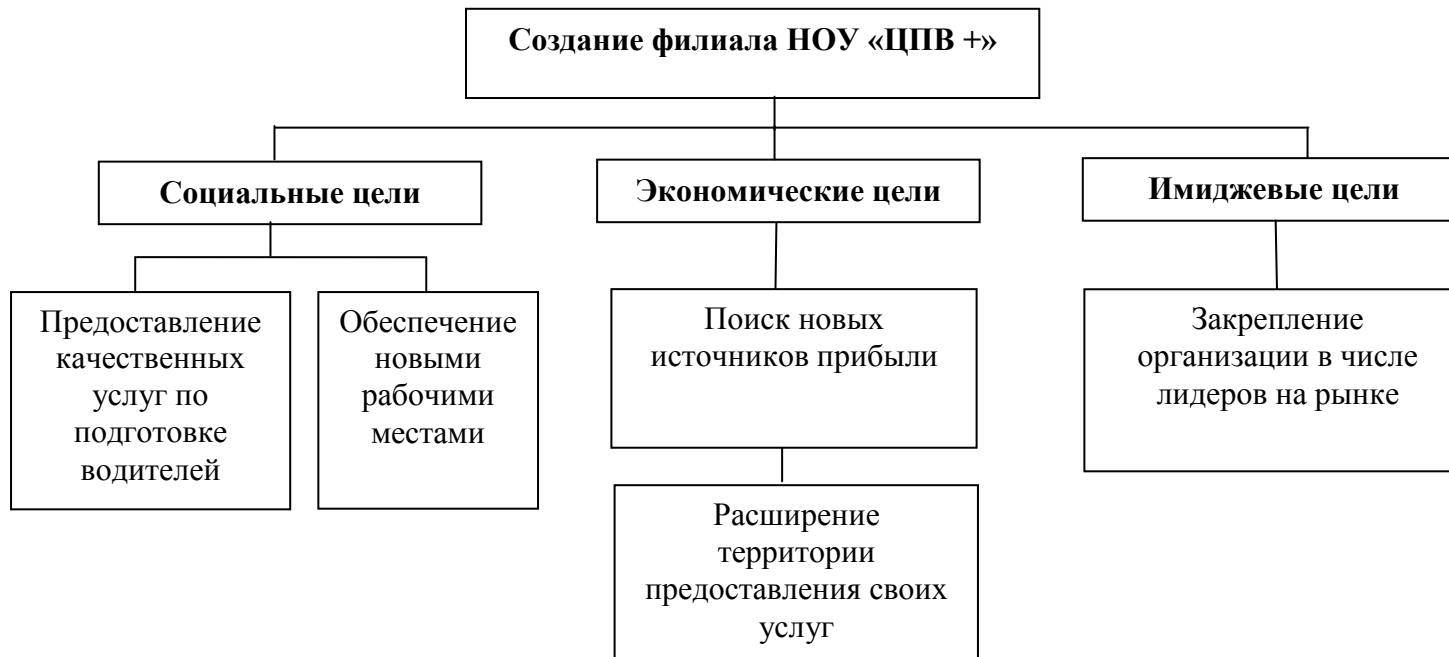
**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**  
**Декомпозиция целей проекта на основании организационного подхода**



**ПРИЛОЖЕНИЕ В**  
**Декомпозиция целей проекта на основании функционального подхода**

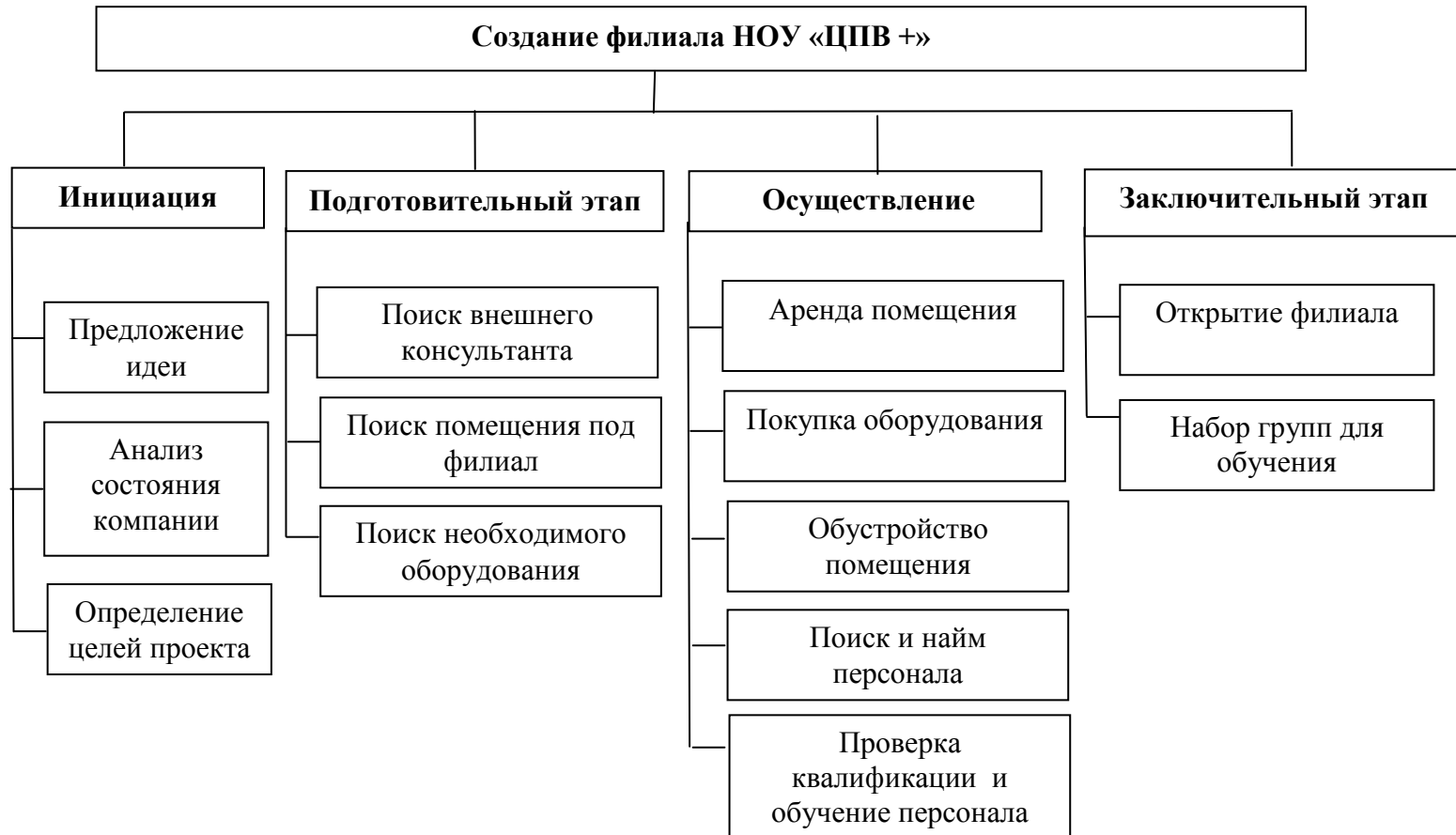


**ПРИЛОЖЕНИЕ Г**  
**Дерево целей проекта**





**ПРИЛОЖЕНИЕ Д**  
**Дерево работ проекта**



**ПРИЛОЖЕНИЕ Е**  
**Организационная структура исполнителей проекта**

