

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономики и менеджмента организации

Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы – Менеджмент
организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. Кафедрой

– А.Васильева А.В. Васильева

« 15 » 06 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка проекта по расширению услуг ООО «Центр обучения
вождению»

Исполнитель

студент группы 872-об

15.06.2022 МРМ

К.А. Мормоль

(дата, подпись)

Руководитель

доцент, канд.техн.наук

15.06.2022 [подпись]

Л.В. Рыбакова

(дата, подпись)

Консультант по

экономической части

15.06.2022 [подпись]

Л.В. Рыбакова

(дата, подпись)

Нормоконтроль

15.06.2022 Н.Николаева

Н.А. Николаева

(дата, подпись)

Благовещенск 2022

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. Кафедрой

А.Васильева А.В. Васильева

« 11 » 04 2022 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Морمولь Кристины Андреевны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Разработка проекта по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению»
(утверждена приказом от 31.03.22 № 643-Уч)
2. Срок сдачи студентом законченной работы
(проекта): 15.06.2022 г.
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебники по дисциплинам направления подготовки менеджмент, статьи, конспекты, ресурсы интернета
4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов):
 1. Теоретические основы проектного управления в современном менеджменте;
 2. Диагностика современного состояния ООО «Центр обучения вождению»;
 3. Разработка проекта по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению»;
5. Перечень материалов приложения: Регламент по управлению проектами
7. Дата выдачи задания: 11.04.2022 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы: Л.В. Рыбакова, доцент, канд.техн.наук

Задание принял к исполнению (дата): 11.04.2022 г. Морمولь Кристина Андреевна
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 97 страниц, 11 рисунков, 28 таблиц, 1 приложение, 50 источников.

РАСШИРЕНИЕ АССОРТИМЕНТА, АНАЛИЗ, АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ВАРИАНТЫ, ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, БЮДЖЕТ, КАЛЕНДАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, РЕСУРСЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Цель выпускной квалификационной работы: разработка проекта по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению».

Задачи, необходимые для достижения поставленной цели:

- 1) Изучение роли управления проектами в современном менеджменте;
- 2) Диагностика современного состояния ООО «Центр обучения вождению»;
- 3) Разработка проекта по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению»;

В первой главе выпускной квалификационной работы раскрываются сущность и содержание проектного менеджмента, методология разработки проектов и стандарты управления проектами.

Во второй главе произведен анализ внешней и внутренней среды организации, а также анализ основных проблем в деятельности ООО «Центр обучения вождению» и выбор приоритетных.

В третьей главе выпускной квалификационной работы произведена разработка проекта по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению», включая оценку его экономической эффективности. Также рассмотрены особенности дальнейшего внедрения проектного менеджмента в ООО «Центр обучения вождению».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы проектного управления в современном менеджменте	7
1.1 Сущность и содержание проектного менеджмента	7
1.2 Методология разработки проектов	11
1.3 Стандарты управления проектами в организации	17
2 Диагностика современного состояния ООО «Центр обучения вождению»	26
2.1 Анализ внешней среды ООО «Центр обучения вождению»	26
2.2 Анализ внутренней среды ООО «Центр обучения вождению»	33
2.3 Анализ основных проблем в деятельности ООО «Центр обучения вождению» и выбор приоритетных	59
3 Разработка проекта по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению»	61
3.1 Разработка альтернативных вариантов и выбор оптимального проекта по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению»	61
3.2 Планирование проекта по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению»	63
3.3 Оценка экономической эффективности проекта по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению»	79
3.4 Особенности дальнейшего внедрения проектного менеджмента в ООО «Центр обучения вождению»	84
Заключение	87
Библиографический список	92
Приложение А Регламент по управлению проектами	96

ВВЕДЕНИЕ

Проект - это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с изначально четко определенными целями, достижение которых определяет завершение проекта, с установленными требованиями к срокам, результатам, риску, рамкам расходования средств.

Расширение ассортимента услуг позволяет выйти на новый уровень, привлечь новых покупателей и повысить лояльность постоянных – главное найти правильный подход и тщательно проанализировать сопутствующие факторы.

Также расширение ассортимента – это дополнительные возможности для получения большего уровня прибыли и повышения конкурентоспособности предприятия на рынке.

Актуальность разработки проекта по расширению услуг ООО «Центр обучения вождения» состоит в том, чтобы на основе анализа внешней и внутренней среды предприятия и его проблем, разработать план действий, который обеспечил бы повышение эффективности работы предприятия, а также повышение конкурентоспособности.

Объектом проекта выпускной квалификационной работы является предприятие ООО «Центр обучения вождению».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению».

В соответствии с целью выпускной квалификационной работы были поставлены следующие основные задачи:

- 1) Рассмотреть теоретические основы проектного управления в современном менеджменте, включая сущность и содержание проектного менеджмента, методологию разработки проектов и стандарты управления проектами в организации;

2) Выполнить анализ внешней среды, внутренней среды, основных проблем в деятельности ООО «Центр обучения вождению» и сделать выбор приоритетной;

3) Разработать альтернативные варианты и выбрать оптимальный вариант для разработки проекта;

4) Разработать проект по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению» по следующей схеме: определить цели проекта, стадии жизненного цикла проекта, составить дерево целей и работ по фазам жизненного цикла проекта, сформировать команду проекта, определить потребности в ресурсах, разработать бюджет проекта, календарный план проекта, выявить потенциальные риски проекта и меры по сокращению их отрицательного воздействия на проект;

5) Выполнить оценку экономической эффективности разработанного проекта.

6) Рассмотреть особенности дальнейшего внедрения проектного менеджмента в ООО «Центр обучения вождению».

Теоретической информационной базой служат лекционные конспекты, личный опыт автора и учебная литература по всем дисциплинам направления подготовки менеджмент.

Выпускная квалификационная работа состоит из 3 частей:

1) В первой главе раскрываются сущность и содержание проектного менеджмента, методология разработки проектов и стандарты управления проектами.

2) Во второй главе выполнен анализ внешней и внутренней среды организации, а также анализ основных проблем в деятельности ООО «Центр обучения вождению» и выбор приоритетных.

3) В третьей главе выполнена разработка проекта по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению», включая оценку его экономической эффективности. Также рассмотрены особенности дальнейшего внедрения проектного менеджмента в ООО «Центр обучения вождению».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

1.1 Сущность и содержание проектного менеджмента

В течение последних десятилетий сформировалась такая самостоятельная область профессиональных компетенций, которая занимает особое место в системе менеджмента – это управление проектами.

Управление проектами – это самостоятельная область менеджмента специфическая управленческая деятельность, ограниченная во времени, имеющая определенный уникальный результат. С точки зрения истории проектное управление формируется с начала прошлого века, возникая из сугубо практических нужд развивающейся промышленности, прежде всего военной¹.

Применение в практической деятельности средств и методов проектного менеджмента позволяет не только достичь желаемых результатов, но и существенно экономить ресурсы компании.

Управление проектом следует рассматривать как поиск возможностей развития организации или как разрешение проблем. Процесс управления проектом включает такие основные работы как: организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленных на эффективное достижение целей проекта и планирование².

С научной точки зрения проектный менеджмент является искусственно выведенной дисциплиной, которая объединяет профессиональные и специальные знания.

Специализированные знания выделяют особенности той области какой-либо деятельности, к которой относятся любые проекты, будь они экологические, строительные, образовательные, или инновационные. При

¹ Боронина, Л. Н. Основы управления проектами : [учеб. пособие] / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. - Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 112 с.

² Балашов А.И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А.И. Балашов и др.; – М.: Изд. Юрайт, 2021. – 383 с.

этом, достаточно самостоятельной дисциплиной управление проектами стало благодаря таким знаниям, которые были извлечены в результате изучения общих закономерностей, которые присущи проектам во всех сферах деятельности и благодаря тем средствам и методам, которые хорошо применяются в различных проектах.

Сущность управления проектами состоит в распределении прав и ответственности за достижение результатов проекта у небольшой группы лиц или одного человека, а то есть у менеджера проектов. Он обеспечивает осуществление проекта, с помощью реализации основных функций по управлению проектом. Подобный менеджмент предполагает, что отдельный человек самостоятельно не сумеет справиться с решением большого количества задач, то есть требуется объединять различных специалистов и разделять между ними различные задачи. Отсюда появляется необходимость в системе эффективного проектного менеджмента, которая преследует в себе задачу достижения определенных целей. Для того, чтобы достичь каких-либо результатов, требуются различные ресурсы, которые необходимо скоординировать, мобилизовать, скомбинировать и использовать.

Проектное управление является одним из функциональных направлений менеджмента и выполняет следующие знакомые всем функции:

- Планирование (рассмотрение предметной области проектов, определение работ проектов и их общих взаимосвязей, планирование ресурсов, контрактов и поставок, календарное планирование работ и т.д.);
- Целеполагание (разработка концепции проектов, инициация проектов, формирование инвестиционного плана проектов и т.д.);
- Организация (формирование команды проектов, организация и координация планового выполнения проектов, распределение необходимой информации, заключение контрактов и их сопровождение и т.д.);
- Контроль (контроль качества проектов, представление отчетов о сроках и достоверности выполнения работ проектов, стоимости проектов,

контроль, контроль за мероприятиями по снижению рисков, контроль выполнения контрактов, завершение проектов).

– Мотивация (разработка системы мотивации и стимулирования всех участников проекта).

Одними из главных элементов проектного менеджмента являются субъект и объект проектирования, его цель, технология (определяется как совокупность операций), средства, методы и условия проектирования.

Субъектом проектирования являются определенные носители управленческой деятельности, а то есть отдельные личности, организации, коллективы, социальные институты, которые позиционируют своей главной целью преобразование настоящего.

Помимо субъектов проектного менеджмента, участниками разработки и реализации основной содержательной части проектов могут и по факту должны быть специальные органы по принятию решений, чьи функции связаны с обеспечением проектов, их утверждением и полным контролем над их реализацией.

Объектами в проектном управлении могут быть:

– Объекты материальной природы. Например, строительство нового здания или создание компьютера. В результате реализации появляется новый объект, предмет, вещь; также проектироваться могут и абсолютно новые свойства назначения и функции от старой вещи.

– Нематериальные свойства и отношения. К примеру, есть такие проекты, которые направлены на получение информации о клиентах, изменение отношения к той или иной проблеме, а не на достижение материального результата. Подобные проекты называются «проектами влияния».

Все из подобных объектов проектирования имеют определенную специфику и черты. При проектировании следует обратить внимание на выявление закономерностей, характерных для данного типа объекта, с применением особых методик вместе с общими принципами и подходами.

Сущность любого проекта заключается в деятельности, но чтобы он стал более успешным, то имеется необходимость в тщательном и продуманном управлении данным проектом. Это служит гарантией обеспечения эффективной деятельности и направленности на достижение поставленной конечной цели.

В основе проектного менеджмента выделяются следующие задачи:

- определение основной цели проекта и проведение обоснования проекта;
- выявление определенной структуры для проекта, то есть главные этапы работ, которые подлежат выполнению;
- определение нужного объема финансирования и его источников;
- определение исполнителей и формирование команды проекта;
- определение сроков выполнения проекта и создание графика его реализации;
- расчет необходимых для проекта ресурсов;
- расчет основного бюджета проекта;
- планирование и расчет определенных рисков;
- обеспечение полного контроля за течением выполнения проекта и так далее.

Структура проектного менеджмента определяет необходимую основу для понимания сути управления проектами и включает в себя следующие большие разделы³:

- 1) содержание управления проектами, который является описанием среды, в которой функционирует сам проект;
- 2) процесс управления проектами, который описывает основной взгляд на взаимодействие определенных процессов проектного управления.

Оба раздела подобной структуры имеют общую взаимосвязь. Все процессы определяются на такой фазе проекта, которая называется

³ Шапиро, В.Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов / И.И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазур. - М.: Омега-Л, 2014. - 960 с.

прединвестиционной, в обосновании проекта и реализуются на разных этапах жизненного цикла данного проекта.

Очевидно, что проект в любом случае является совокупной и комплексной задачей. Принципиальная совокупность проектной задачи определяет такой стиль управленческой деятельности, в которой технологические, организационно-управленческие и социально-культурные стороны всегда взаимодополняют друг друга и взаимодействуют между собой. Область существования достоверно системных проблем и системных проблем - это область системной методики, которая позволяет развернуть в моделях и онтологии такое представление объекта, чтобы оно помогало объяснить разные предметные представления и изображало их в виде своих проекций.

Отличительные черты рассматриваемого проектного управления состоят в том, что управление инновациями чаще всего имеет ориентацию на получение нового продукта или услуги, либо на выполнение новых функций для известного продукта, или же на изменение существующего порядка работ, создание нового⁴.

1.2 Методология разработки проектов

Разработка любого проекта начинается с постановки концепции проекта, далее действия имеют продолжение при выборе различных решений по выполнению проекта и при разработке более уточненных деталей.

Инициация проекта

Первый этап разработки проекта – это инициация. Инициация является процессом формального понимания и признания необходимости разработки и выполнения проекта. Либо если проект уже находится в исполнении, то следует прийти к пониманию необходимости выполнения следующей фазы проекта.

⁴ Полковников, А.В. Управление проектами. Полный курс MBA / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. - М.: Олимп-Бизнес, 2013. - 552 с.

В некоторых случаях организации не приходят сразу к формальной инициации, а в первую очередь выполняют анализ осуществимости проекта, составляют бизнес-план, его технико-экономическое обоснование или любую иную форму предварительного анализа.

Инициация проекта включает в себя следующие процедуры⁵:

1) Демонстрация необходимости разработки проекта, а также его возможности в осуществлении. Для данного этапа следует подготовить документ, который показывает обоснование необходимости в результатах проекта, а то есть включающий в себя: описание целей или продуктов проекта, технологии и средства достижения поставленных целей, скалькулированы затраты на достижение целей и ожидаемая отдача.

2) Полное одобрение проекта со стороны всех заинтересованных сторон, которое имеет своим результатом таких действий как назначение менеджера проекта и решение о начале работ по проекту.

Так, по результатам фазы инициации проекта составляются различные необходимый свод первоначальных документов, и формируется общее видение возможностей и путей реализации разрабатываемого проекта.

Планирование проекта

Главной целью планирования проекта является в построение некой модели по реализации проекта. Этот шаг необходим для координации проектной деятельности всех его участников, с помощью чего определяется порядок, в котором должны выполняться различные работы проекта.

Первые шаги планирования имеют начало еще до утверждения объема всех работ, а продолжается уже по ходу реализации проекта и внесения каких-либо изменений. Все фазы жизненного цикла любого проекта предполагают определенный вид планирования, которому присущими особенные инструменты и методики⁶.

⁵ Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 422 с.

⁶ Попов, Ю. И. Управление проектами : учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 208 с.

Первым этапом планирования является разработка первоначальных планов, которые послужат основой для разработки проектного бюджета и определения потребностей в ресурсах.

Основными понятиями, которые используются в деятельности планирования это «работы» и «вехи».

Работа проекта – это некоторая деятельность, которая необходима для достижения конкретных поставленных плановых результатов. Факт получения конечного продукта или результата работы является моментом окончания работы. В целом, работа является основным понятием в проектном управлении и предоставляет основу для организации данных в системе управления проектами.

Веха – это какое-либо событие или дата в процессе реализации проекта. Вехи применяются для того, чтобы отобразить степень завершенности тех или иных работ проекта. Используются вехи для определения важных промежуточных результатов, которые следует достичь в процессе реализации проекта.

Главным различием вех и работ является то, что они не имеют временной длительности, поэтому вехи зачастую имеют также такое название как – события. Веха является контрольной точкой, а это значит, что ее завершенность имеет только две оценочные стороны – выполнено или не выполнено.

При определении вех требуется ясное понимание базовых основных стадий, через которые в течение своего жизненного цикла проходит программа, а также четких характеристик переходных точек.

Данные ключевые переходы отмечаются вехами, а это значит, что они обеспечивают естественную серию контрольных точек, которые соответствуют специальным промежуточным целям, которые требуются для достижения самой главной цели проекта. Так, вехи при рассмотрении выполнения работ позволяют руководству организации быстро понять, на какой стадии в целом находится проект, а также произвести оценку того

достигнуты ли основные задачи, которые необходимы для завершения работ успешным образом.

Календарное планирование проекта

Календарное планирование – это процесс формирования и утверждения календарного плана-графика проекта. Целью календарного планирования является создание максимально точного плана проекта с учетом всех прогнозных и плановых сроков выполнения всех задач или работ проекта, а также их продолжительности.⁷

Составление календарного плана, иными словами плана-графика или диаграммы Ганта, после построения становится удобным управленческим инструментом, с помощью которого становится возможным видеть проект в полном виде в качестве одной схемы взаимосвязанных задач. Это является удобным инструментом, поскольку не нужно держать только в голове всю информацию, а также на этом же графике отмечается само выполнение задач, с помощью чего будет видно отклонение от графика.

После построения календарного плана уже начинается работа по оптимизации сроков всего проекта, куда входит сокращение количества необходимых и используемых ресурсов, анализ каких-либо других учетных факторов и так далее. Для этого производятся следующие шаги:

- 1) Рассмотрение возможности выполнения задач параллельно друг другу.
- 2) Определение крайних точек проекта и его отдельных задач.
- 3) Установка связей для последовательных друг другу задач.
- 5) Определение критического пути проекта, а то есть последовательности тех задач, которые определяют длительность проекта.

Ресурсное планирование проекта

⁷ Попов, Ю. И. Управление проектами : учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 208 с.

В основном при разработке проектов придерживаются особой классификации ресурсов, она разделяет ресурсы проекта на такие как: материальные, трудовые и финансовые.

Конечно, подобные названия групп ресурсов являются условными, при этом сам принцип по которому происходит отнесение какого-либо ресурса к определенной группе лежит в способе измерения стоимости использования для проекта самого ресурса.

Во время планирования трудовых ресурсов играет важную роль не только количество и доступность работников в целом, но и их квалификация, рабочая эффективность, способность работать между собой без каких-либо проблем. Человеческие ресурсы с каждым днем становятся наиболее дорогим активом для организаций, а также они приобретают наиболее ведущую роль для успешной реализации проектов. По этой причине планирование человеческих ресурсов носит в себе особый характер и требует отдельного и более детального рассмотрения.

Планирование материальных ресурсов вовсе отличается от процесса планирования человеческих ресурсов, поскольку он производится уже на уровне множества подсистем управления проектами. Например, сюда входят такие подсистемы как: управление поставками, управление закупками, логистика и управление запасами проекта.

К финансовым ресурсам относятся такие ресурсы, которые необходимы для покрытия каких-либо издержек проектного управления.

Бюджетирование проекта

Бюджетирование проекта – это определение таких стоимостных значений, которые выполняются в рамках работ проекта и в целом всего проекта. Также под бюджетирование понимается процесс формирования бюджета проекта, который содержит в себе установленное или утвержденное

распределение каких-либо затрат по всем видам работ, статьям затрат и так далее⁸.

Бюджет проекта проходит различные фазы соответственного развития, постепенно приобретает конкретизацию каких-либо данных, уточняется, а также дорабатывается в течение всего жизненного цикла проекта.

После проведения анализа технико-экономических показателей составляется предварительный бюджет. Данный бюджет несет в себе в большей степени лишь оценочный характер и согласовывается со всеми заинтересованными лицами по проекту, а уже в конце утверждается и самим руководителем проекта или любым иным лицом, которое несет ответственность за принятие важного решения. После приобретения бюджетом официального статуса, он становится эталоном, и в дальнейшем с которым сравниваются уже фактические результаты.

В текущем бюджете становятся видны все неизбежно возникающие в ходе реализации проекта какие-либо отклонения от плановых показателей.

Уже по завершении конечной реализации проекта в качестве итогового и главного документа формируется фактический бюджет. В нем отражаются все реальные показатели, которые имели место быть в ходе реализации на практике.

Документирование плана проекта

Результаты проектной деятельности, которые были определены на стадии планирования проекта, нужно документировать и представлять их руководству организации для утверждения.

Основной задачей разработки плана проекта, его документирования и согласования является достижение следующих целей:

- 1) Обеспечение понимания основных целей проекта и соответственно всевозможных путей их достижения, а также достижение согласия с ними. Так, одобрение со стороны всех участников проекта

⁸ Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 422 с.

означает, что произошло понимание целей проекта, согласие с ними и с путями достижения данных целей.

2) Обеспечение наличия описания всех требуемых ресурсов для проекта тех и вех, которые должны быть достигнуты ходе реализации проекта.

Наличие плана проекта гарантирует, что все заинтересованные лица проекта в качестве руководства, команды проекта и заказчика согласны с такими показателями как: сроки и объемы работ, уровень ресурсного обеспечения, которое требуется для достижения поставленных целей проекта. Также, различные процедуры контроля проекта и вехи, которые описываются в плане, определяют этапы согласования хода работ и обеспечения ресурсами.

3) Создание формальной системы оценивания и отображения хода работ по всему проекту.

Успешное достижение запланированных целей всей команды проекта измеряется на основании сравнения фактических показателей по использованию ресурсов проекта и уже достигнутых дат завершения вех с теми, что были запланированы.

Ту информацию, которая содержится в плане проекта, следует представлять в такой форме, которая будет удобной для рассмотрения руководством организации исполнителя. Все возникающие вопросы, которые требуют каких-либо дальнейших исследований и анализа, необходимо решать до утверждения плана, если имеется такая возможность. Руководство должно дать свое согласие и одобрение соглашения по таким вопросам как: ресурсное планирование, критические вехи, основные риски проекта и основные процедуры управления этими рисками. Важно отметить, что любые согласованные изменения также должны быть каким-либо образом задокументированы.

В целом, преждевременный план проекта может быть обсужден с заказчиком заранее и неофициально. Подобный неофициальный обзор имеет

некоторые плюсы, что определяется в зависимости от взаимоотношений с заказчиком. Так, он может быть полезен со следующих различных точек зрения: твердое соглашение, корректировка различных проблем и недопониманий, а также решение спорных вопросов по уже составленному графику работ.

1.3 Стандарты управления проектами

В существующих стандартах управления проектами отражаются главные основы проектного управления. В общей классификации присутствуют следующие стандарты в управлении проектами⁹:

1) международные стандарты – стандарты, которые получили свое международное признание в процессе своего развития, а также которые предназначены для международного использования;

2) национальные стандарты – стандарты, которые существуют для использования внутри одной определенной страны или они получили общенациональный статус в процессе своего развития;

3) общественные – стандарты, которые были подготовлены и приняты сообществом признанных специалистов;

4) частные – это совокупность знаний, которые пропагандируются для свободного использования компаниями или учреждениями, а также частными лицами;

5) корпоративные – это стандарты, которые были разработаны для применения внутри определенной компании или внутри группы каких-либо компаний.

Международными стандартами называются полные системы, которые включают в себя описание особых требований к управлению проектами, обучение, тестирование, аудит, консалтинг и другие элементы.

⁹ Балашов А.И. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 383 с.

Таких международных стандартов, которые охватывают абсолютно все системы управления проектами, еще не существует, но самые известные стандарты упоминаются ниже.

1. Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Данный стандарт принадлежит американскому институту управления проектами (Project Management Institute — PMI). Обновляется стандарт один раз в четыре года. Первоначально этот стандарт был принят американским национальным институтом стандартов (ANSI) в виде национального стандарта в США, а сейчас он имеет мировое признание.

Основанием данного стандарта является процессный подход к проектному управлению. Общее множество всевозможных процессов показывается в виде трехмерного пространства, которое изображено на рисунке 1. По осям координат отложены измерения, которые упоминаются в рамочных стандартах. Но имеет место быть и предложение других, к примеру, календарные периоды или уровни управления. Все точки данного пространства представляют собой элементарный процесс управления.



Рисунок 1 – Пространство процессов управления

Выбранные процессы образуют собой основные процедуры проектного управления, и они могут быть построены по «осевому» принципу.

Стандарт имеет в своем содержании общие принципы и подходы, которые используются в области управления проектами. Они формализованы и структурированы таким образом, чтобы иметь возможность использовать их в большинстве проектов при любых случаях.

Существуют девять разных областей знаний, которые связаны с проектным менеджментом:

- 1) управление интеграцией проекта (Project Integration Management);
- 2) управление содержанием проекта (Project Scope Management);
- 3) управление сроками проекта (Project time Management);
- 4) управление стоимостью проекта (Project Cost Management);
- 5) управление качеством проекта (Project Quality Management);
- 6) управление человеческими ресурсами проекта (Project Human Resource Management);
- 7) управление взаимодействием в проекте (Project Communications Management);
- 8) управление рисками проекта (Project Risk Management);
- 9) управление контрактами проекта (Project Procurement Management).

Каждая из данных областей включает в себя множество отдельных процессов, которые выполняются управляющим проектом при реализации на том любом его этапе. Процессно ориентированный подход в проектном подходе, который используется в стандарте, предполагает применение четкого, формального описания входных документов и данных, необходимых менеджеру во время реализации определенных задач, методов, средств и перечня выходных документов процесса.

2. IPMA Competence Baseline (ICB). Международный нормативный документ, определяющий систему международных требований к уровню компетенции проектных менеджеров. Данный стандарт был разработан международной ассоциацией IPMA (International Project Managers Association). На основе стандарта разрабатываются национальные системы

требований к уровню компетенции специалистов в тех странах, которые являются членами IPMA. Все национальные системы требований имеют обязательство соответствовать ICB IPMA и получать официальное утверждение (ратификацию) соответствующими уполномоченными органами IPMA. Для стран членов IPMA такой стандарт является основным для разработки национальных сводов знаний. Сейчас утвержденные национальные своды подобных знаний, которые соответствуют ICB, имеют 16 стран.

ICB, в отличие от PMBOK, придерживается подхода с учетом компетентности, деятельности, то есть этот стандарт обозначает именно области квалификации и уровня компетентности в управлении проектами, а также принципы оценки кандидата на получение сертификата. ICB содержит 42 элемента (28 основных и 14 дополнительных), определяющих области требований к знаниям, мастерству и профессиональному опыту в менеджменте проектов.

ICB был издан на нескольких языках: английском, французском и немецком. Основой для данного стандарта является несколько национальных разработок: Body of Knowledge of APM (Великобритания); Beurteilungsstruktur, VZPM (Швейцария); PM-Kanon, PM-ZERT/GPM (Германия); Criteres d'analyse, AFITEP (Франция).

Каждая национальная ассоциация, которая входит в IPMA, несет ответственность за разработку и утверждение собственных Национальных требований по компетентности (National Competence Baseline — NCB) со ссылкой на ICB и в соответствии с ним, а также с учетом национальных особенностей и культуры. Оцениваются национальные требования специальным Комитетом IPMA на соответствие ICB и основным критериям сертификации согласно стандарту EN 45013.

3. Объективное изучение вопросов эффективности проектного менеджмента выявило особую потребность в разработке системы управления качеством проекта. При этом, важное значение вместе с требованиями к

качеству конечного продукта придается и качеству самих процессов всего проекта, так как отсутствие особого внимания к ним приводило к значимым отрицательным последствиям непосредственно для создаваемого продукта.

Такой стандарт как ISO 10006 является основополагающим документом из различных существующих стандартов рассматриваемой отрасли, подготовленным техническим комитетом ISO/TC 176 «Управление качеством и обеспечение качества» Всемирной федерации национальных органов стандартизации (члены ISO).

Главный упор в данном стандарте направляется именно на принцип эффективности проектирования самого оптимального процесса и его контроля, а не на контроль конечного результата.

В данной серии стандартов процессы сгруппированы в несколько категорий. К одной категории относятся процессы, которые связаны с обеспечением продукта проекта, а то есть его проектирование, производство и проверка. Его описанию посвящен стандарт ISO 9004—1.

Следующая категория описывает непосредственно процессы управления проектом и представлена стандартом ISO 10006. Этот стандарт охватывает множество групп процессов управления проектом.

Одна группа представляет собой особый процесс разработки стратегии, фокусирующий проект на удовлетворение потребностей заказчика и определяет направление всего хода работ. Вторая группа описывает управление взаимосвязями всех проектных процессов. Следующие восемь групп представляют в себе процессы, которые связаны с проектным заданием, затратами, сроками, кадрами, ресурсами, рисками и материально-техническим снабжением.

Международный стандарт ISO 10006 имеет ориентацию на проекты очень широкого спектра, для различных окружающих условий. Как на малые, так и на крупные, как на краткосрочные, так и на долгосрочные. Он является безотносительным к типу проектируемого продукта, включая технические средства, полуфабрикаты, программное обеспечение, услуги или их

сочетание. Это означает, что заложенные в нем рамочные требования требуют последующей адаптации данного руководства к конкретным условиям разработки и реализации отдельного проекта.

Основные термины стандарт перенимает из ИСО 8402, включая такие определения, как проект, продукт проекта, план проекта, процесс, участник проекта, оценка эффективности хода работ. Как правило, для всех процессов проектного управления, а то есть планирование, организация, мониторинг и контроль используются основные задачи и процессы менеджмента качества.

Национальные стандарты разрабатываются на основе международных стандартов управления проектами. Следует обратить внимание, что в России подобный национальный стандарт проектного управления отсутствует. Но при этом в 2001 году ассоциация по управлению проектами в России (SOVNET) создала на основе стандарта IPMA «Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов». Перевод стандарта ИСО 10006:2003 уже зарегистрирован и стандарт РМІ распространяется в России частным порядком, а также зачастую используется в качестве основы при формировании корпоративных стандартов.

Функции международных стандартов приобретают и стандарты зрелости управления проектами. В 2004 году состоялся выпуск стандарта по оценке уровня зрелости организации по управлению проектами - ОРМЗ (Organization Project Management Maturity Model). Он содержит методологию определения состояния управления проектами в организации.

Определение «организационная зрелость по управлению проектами» несет в себе смысл способности организации отбирать проекты и управлять ими таким образом, чтобы это более эффективно способствовало достижению стратегических целей организации.

На рисунке 2 показана общая картина характеристики уровней зрелости организации по отношению к управлению проектами.

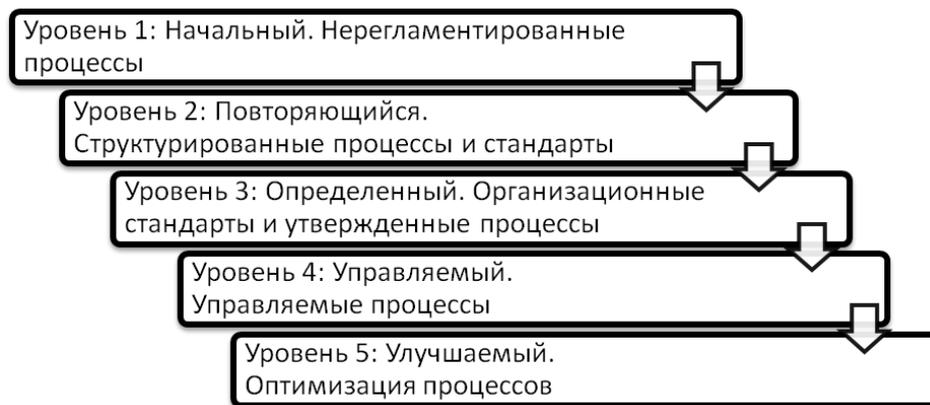


Рисунок 2 – Уровни зрелости организации

ОПМЗ – это стандарт, который представляет собой разносторонний подход, оказывающий помощь организациям оценивать и развивать свои способности по наиболее эффективной реализации проектов. Можно сказать, что этот стандарт является неким ключом к организационной зрелости управления проектами и содержит следующие взаимосвязанные элементы:

1) элемент «знание» (knowledge) является сотнями лучших практик по проектному управлению, которые характеризуют какие то ни было уровни организационной зрелости управления проектами;

2) элемент «оценка» (assessment) представляет собой инструмент, который помогает организациям оценивать текущую зрелость управления проектами и определять возможные области улучшения;

3) элемент «улучшение» (improvement) вступает в дело когда организация решает положить начало развитию практики управления проектами и переходить к новым более высоким уровням зрелости. Он помогает компаниям построить такую схему развития проектного управления, где обеспечивается максимально эффективное достижение всех стратегических целей организации.

Главным назначением ОПМЗ является задача быть стандартом для корпоративного управления проектами и организационной зрелости по управлению проектами.

Основной чертой отличия для ОРМЗ является уникальность базы данных, содержащая в себе сотни лучших практик, описание большого множества главных факторов успеха, результатов и другой информации, которая характеризует развитие зрелости управления проектами в организации.

Спроектирован ОРМЗ именно так, чтобы быть достаточно легким для понимания и использования, а также, чтобы быть гибким, масштабируемым, и способным настроиться на потребителя. Перейти к такому состоянию, когда любые проекты организации станут достигать всех главных целей в рамках бюджета и срока, а также преследуя корпоративные стратегические цели организация может успешно в том случае, если будет основываться на базе ОРМЗ как стандарта управления проектами.

Таким образом, в теоретической части выпускной квалификационной работы раскрыта роль проектного управления в современном менеджменте. Рассмотрена основная методология разработки проектов, куда входит инициация проекта, планирование проекта с рассмотрением: календарного и ресурсного планирования, бюджетирования проекта, документирования проекта.

Управление проектами – это особая методология и мастерство планирования, организации, координации таких ресурсов как трудовых, финансовых и материально-технических на протяжении всего проектного цикла. Данная методология направлена на достижение его целей с помощью применения современных методов и технологии управления для получения определенных результатов в проекте по объему и составу работ, его стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

Для любой организации важно применять принципы устойчивого развития своей деятельности. Так, важным условием устойчивого развития является разработка различных проектов, которые рассматриваются в таком случае как субъект устойчивого развития.

2 ДИАГНОСТИКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ООО «ЦЕНТР ОБУЧЕНИЯ ВОЖДЕНИЮ»

2.1 Анализ внешней среды ООО «Центр обучения вождению»

Услуги по обучению вождению всегда были и будут являются востребованными на рынке, поскольку число людей, которые хотят получить права и передвигаться самостоятельно на автомобиле увеличивается и спрос на данные услуги никогда не пропадет.

В 2021 году жители России стали обладателями 1,27 миллионов водительских удостоверений — на 5% меньше, чем в 2020 году. Из них 1,02 миллионов людей стали обладателями водительских прав так называемой любительской категории В.

Пропорционально снизилось число проведенных в ГАИ экзаменов — 7,74 миллионов (из них теоретические тесты — 3,04 миллионов единиц, «площадка» — 2,23 миллионов единиц, «город» — 2,45 миллионов единиц). Теоретическая часть и упражнения на площадке были сданы с первого раза примерно в 40% случаев, «город» — в 25% (в 2020 году — 28,3%).

Наглядная динамика числа сдачи экзаменационных заданий, необходимых для получения прав в ГАИ показана ниже на рисунке 3.

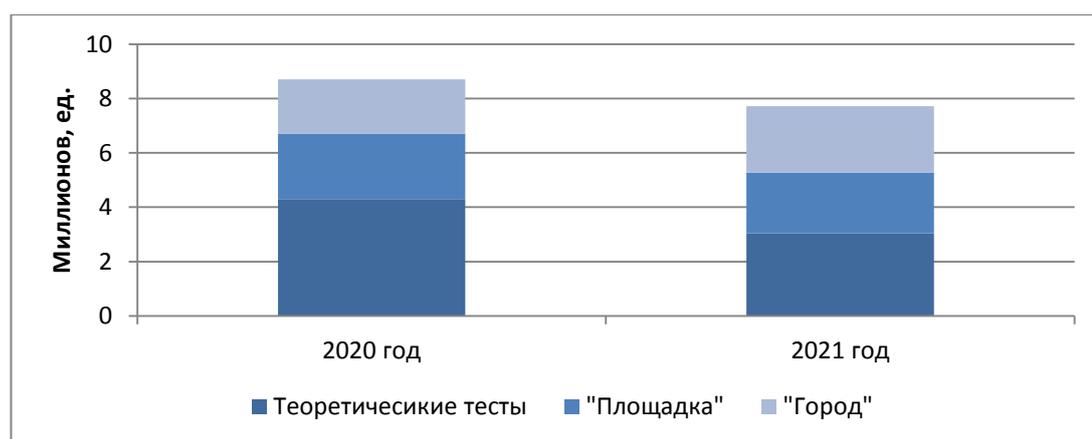


Рисунок 3 – Динамика числа проведенных экзаменов для получения прав в ГАИ по России

Также втрое сократилось количество выданных ГИБДД международных прав, которые необходимы для управления автомобилем в ряде стран — с 215,8 до 68,2 тысяч.

На рынке города Благовещенск сосредоточены 5 игроков, а то есть основными конкурентами ООО «Центр обучения вождению» являются ООО «Автошкола Амуравтотранс», Благовещенская ОТШ ДОСААФ России, Амурское областное отделение «ВОА» и ООО «Амурский учебный центр».

При анализе внешней среды важно понимать какую долю рынка занимает каждая организация и в частности ООО «ЦОВ».

Распределение долей рынка в 2021 году каждой организации в городе Благовещенск показано ниже на рисунке 4.

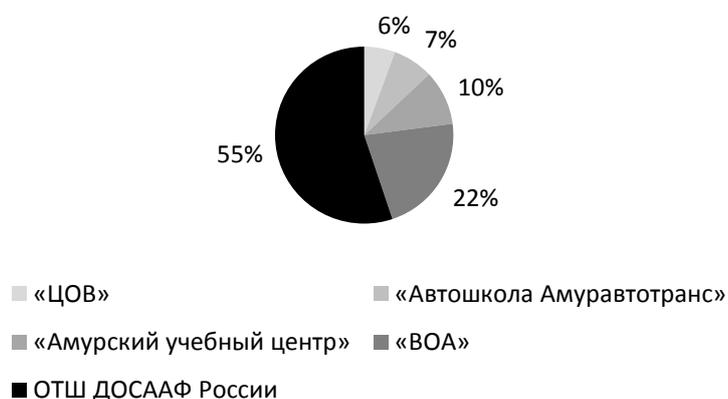


Рисунок 4 – Доли рынка автошкол г. Благовещенск в 2021 году

Анализ долей рынка всех автошкол города Благовещенск показал, что ОТШ ДОСААФ России занимает самую крупную долю на рынке в размере 55 %, затем 22 % принадлежит Амурскому областному отделению «ВОА», 10 % - ООО «Амурский учебный центр», затем 7% занимает организация ООО «Автошкола Амуравтотранс». А исследуемое предприятие ООО «Центр обучения вождению» тем временем занимает самую малую долю на рынке автошкол города Благовещенск, которая составляет 6%.

Таким образом, ООО «Центр обучения вождению» имеет в своем прямом окружении достаточное количество сильных конкурентов, в том числе конкурентов имеющих большие финансовые возможности для

переформирования доли рынка в свою пользу, в их числе находится Амурское областное отделение «ВОА» и Благовещенская ОТШ ДОСААФ России.

Микроокружение ООО «Центр обучения вождению» было рассмотрено с помощью анализа конкурентных сил, действующих на организацию, который осуществляется согласно модели пяти сил конкуренции, предложенной М.Е.Портером. Приведена модель 5 сил Портера ниже на рисунке 5.

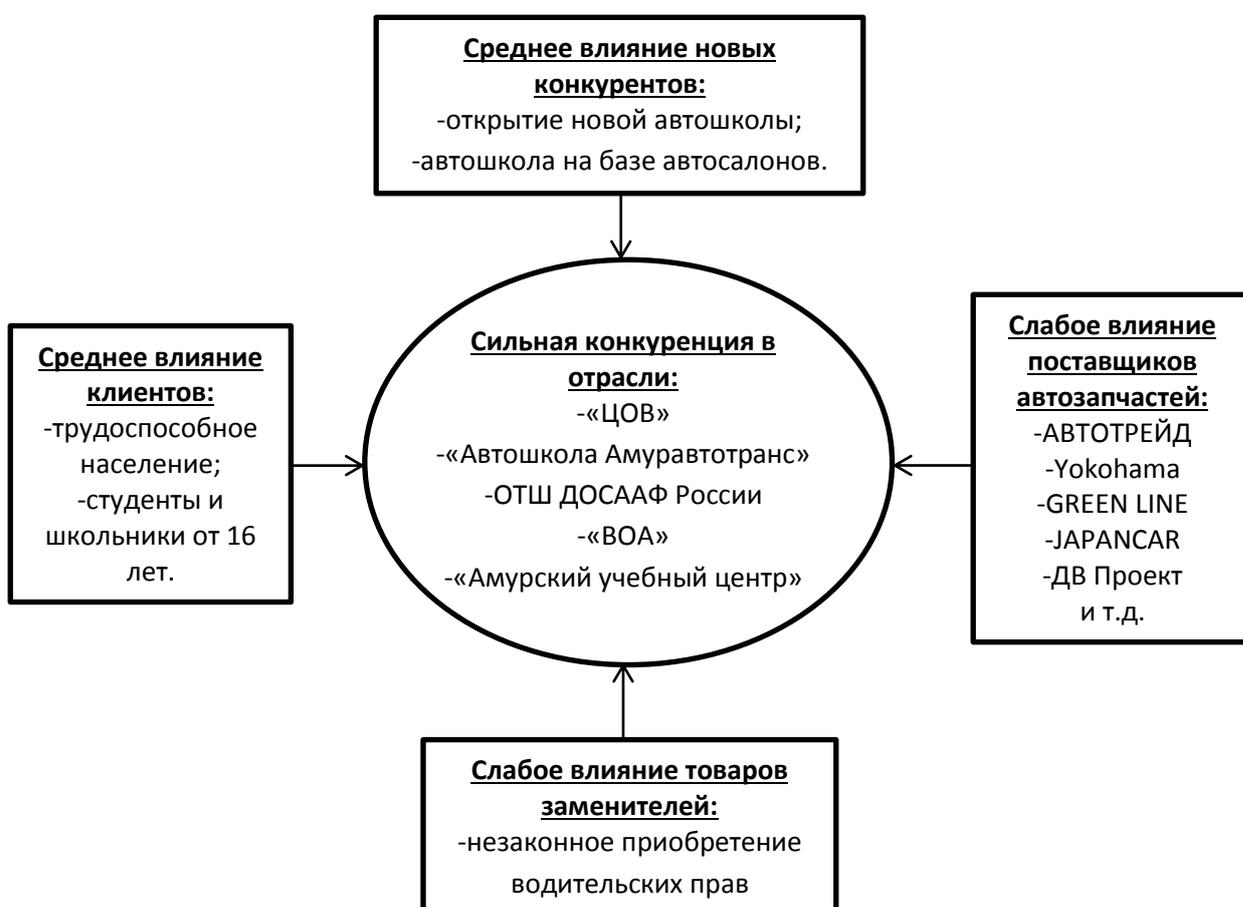


Рисунок 5 – Модель 5 сил Портера для ООО «ЦОВ»

Для более детального анализа модели 5 сил Портера рассмотрим влияние всех действующих факторов на ООО «ЦОВ» ниже в таблице 1.

Таблица 1 – Влияние 5 сил Портера для ООО «Центр обучения вождению»

Фактор	Влияние фактора
1	2
1. Конкуренция среди действующих в отрасли фирм	<p>1)Количество конкурентов – 5. Среди них следующие организации: - ООО «Центр обучения вождению»; - ООО «Автошкола Амуравтотранс»; - Благовещенская ОТШ ДОСААФ России; - Амурское областное отделение «ВОА»; - ООО «Амурский учебный центр».</p> <p>2)Цены конкурентов: -«ЦОВ»-29 000 (без учета ГСМ) / 32 200 (с учетом ГСМ)</p>
	<p>-«Автошкола Амуравтотранс»-29 800 (без учета ГСМ) / 32 200 (с учетом ГСМ) -ОТШ ДОСААФ России-30 000 (без учета ГСМ) / 33 200 (с учетом ГСМ) -«ВОА»-33 130 (с учетом ГСМ) -«Амурский учебный центр»-35 500 (с учетом ГСМ)</p> <p>3)Доли рынка конкурентов: - ООО «Центр обучения вождению» - 6%; - ООО «Автошкола Амуравтотранс» - 7%; - ООО «Амурский учебный центр» - 10%. - Амурское областное отделение «ВОА» - 22%; - Благовещенская ОТШ ДОСААФ России – 55%.</p> <p>4)Материальное положение конкурентов: - ООО «Центр обучения вождению» - среднее; - ООО «Автошкола Амуравтотранс» - среднее; - ООО «Амурский учебный центр» - низкое. - Амурское областное отделение «ВОА» - очень низкое; - Благовещенская ОТШ ДОСААФ России – высокое.</p> <p>5)Широта ассортимента услуг конкурентов: - ООО «Центр обучения вождению» - узкий ассортимент (кат. «В»); - ООО «Автошкола Амуравтотранс» - узкий ассортимент (кат. «В»); - ООО «Амурский учебный центр» - широкий ассортимент (категории «А», «В», «С»); - Амурское областное отделение «ВОА» - средний ассортимент (категории «А», «В»); - Благовещенская ОТШ ДОСААФ России – широкий ассортимент (категории «А», «В», «С», «D», «E»).</p>
2. Риск входа новых конкурентов на рынок	<p>1)Жизненный цикл деятельности автошкол – зрелость; 2)Масштабность производства – средняя; 3)Уровень затрат на производство – средний; 4)Потребность в дополнительных капитальных вложениях – средняя; 5)Доступность каналов распределения – средняя; 6)Уровень развития рыночной инфраструктуры - средний; 7)Наличие административных барьеров – лицензии, аккредитации, проверки и так далее; 8)Перспективность – высокая.</p>
3. Влияние потребителей	<p>1)Количество потребителей – большое; 2)Степень зависимости – высокая; 3)Доходность потребителей – средняя;</p>

1	2
	4) Степень стандартизации – высокая; 5) Информированность об услуге – высокая; 6) Скорость изменения вкусов – низкая.
4. Влияние поставщиков	1) Количество поставщиков – 5-10: АВТОТРЕЙД; Yokohama; GREEN LINE; JAPANCAR; ДВ Проект и т.д. 2) Роль поставляемых продуктов в конечном итоге – высокая; 3) Наличие заменителей – присутствует; 4) Степень зависимости от поставок – высокая.
5. Влияние товаров-заменителей	1) Наличие эффективных заменителей – незаконное приобретение водительских прав без прохождения обучения в автошколе.

Исходя из анализа модели 5 сил Портера, можно сделать вывод о том, что больше всего оказывают влияние на ООО «Центр обучения вождению» такие конкурентные силы как действующие в отрасли конкуренты. Также некоторое влияние оказывают и поставщики, поскольку они поставляют какие-либо вышедшие из строя запчасти для автотранспортных средств автошколы. Если вовремя не получить нужные для ремонта запчасти, то это может понести за собой простои в работе. Но при срочной нужде организация может приобрести нужные детали в магазинах города Благовещенск, не дожидаясь поставки от поставщиков, поэтому их влияние является средним.

Также при анализе рынка следует провести анализ макроокружения во внешней среде ООО «Центр обучения вождению». Для этого был использован такой метод как PEST-анализ, который выявил факторы макроокружения, оказывающие влияние на деятельность автошколы. Представлен PEST-анализ ниже в таблице 2.

Таблица 2 – PEST-анализ ООО «Центр обучения вождению»

Политические факторы	Экономические факторы
1	2
- Высокий контроль деятельности автошколы правительством Российской Федерации; - Непростая процедура получения сертификатов, разрешающих предоставлять услуги по обучению вождению	- Введение повышенной пошлины на иномарки могут привести к снижению числа покупаемых машин и уменьшению спроса на услуги автошколы; - Увеличение конкуренции на рынке может увеличить требования к качеству услуг,

Продолжение таблицы 2

1	2
<p>транспортных средств;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Стабильность правительства Российской Федерации может оказать позитивное влияние на экономическое развитие России; - Совершенствование законодательной базы для малого и среднего бизнеса может оказать как непосредственное влияние на деятельность автошколы, так и косвенное, облегчив барьеры входа в отрасли для новых конкурентов; - Возможность поддержки деятельности автошколы государством; - Изменение налогового законодательства может оказать как позитивное, так и негативное влияние на деятельность автошколы. 	<p>привести к снижению спроса и обострению конкурентной борьбы;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Последствия экономической нестабильности и финансово-экономического кризиса снижают покупательскую способность людей и уменьшают спрос на услуги автошколы; - Развитие автокредитования на новые и подержанные автомобили повышает количество автовладельцев, тем самым повышается спрос на услуги автошколы; - Плохое финансирование сферы дорожного строительства, и как следствие низкое качество дорожного покрытия увеличивают скорость изнашивания автомобилей и их составных частей.
<p>Социальные факторы</p>	<p>Технологические факторы</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Повышение уровня образованности в обществе усилит требования потребителей к качеству предоставляемых услуг; - Тенденции увеличения экономической независимости женщин приводят к увеличению спроса на услуги автошколы именно со стороны женского пола; - Популяризация активного образа жизни приводит людей к тому, что удобнее и мобильнее передвигаться самостоятельно на личном автомобиле, что приводит к повышению спроса на услуги автошколы; - Рост престижности статуса водителя и владельца автомобиля повышает спрос на услуги автошколы. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ускорение и развитие научно-технического прогресса может привести к появлению новых технологий обучения вождению; - Появление современных технологий в проведении тестирований по теоретической части обучения; - Развитие компьютерных технологий позволяет создать доступный и понятный сайт организации с целью привлечения клиентов и информирования о деятельности компании; - Развитие и проникновение интернета в деятельность большинства существующих предприятий повышает способность к привлечению большего количества потребителей через социальные сети.

Таким образом, по результатам PEST-анализа можно сделать вывод о том, что среди наиболее значимых факторов можно отметить высокую степень зависимости от государственных органов в данной сфере деятельности (аккредитация, проверки, лицензии и так далее), экономическую нестабильность и как следствие рост цен на содержание

автопарка и энергоресурсы, снижение покупательской способности населения.

При анализе внешней среды организации важным этапом является выявление факторов внешней среды, которые могут создать преимущества организации на рынке, а также таких факторов, которые потенциально имеют способность ухудшить рыночное положение организации, а то есть возможности и угрозы.

Для ООО «Центр обучения вождению» можно выделить следующие угрозы:

1) Усиление конкуренции на рынке. Такая тенденция на рынке автошкол города Благовещенск вызвана тем, что конкуренты претендуют на часть доли рынка, вытесняя другие действующие предприятия.

2) Снижение покупательной способности может привести к снижению спроса на услуги обучения вождению, тем самым значительно снижая объемы продаж автошколы.

3) Неблагоприятное влияние Правительства может понести за собой увеличение расходов организации на налоги, сертификацию и так далее.

4) Повышение стоимости обучения в связи с инфляцией или девальвацией рубля и как следствие снижение спроса на данные услуги.

5) Ухудшение демографических показателей, а то есть снижение численности (отток) населения несет угрозу снижения количества потенциальных клиентов организации, тем самым уменьшая спрос на услуги.

А если рассматривать возможности для ООО «ЦОВ», то можно выделить следующие:

1) Расширение ассортимента услуг поможет организации привлечь больше клиентов, поскольку спросом пользуются и другие категории обучения. В ассортименте ООО «Центр обучения вождению» есть только обучение категории «В» в то время как в других автошколах преподают категории «А», «С», «D», «Е».

2) Увеличение количества новых групп для обучения. С помощью этого можно повысить объем продаж, поскольку в организации есть свободное время для проведения занятий помимо уже существующих занятий.

3) Выход на новые рынки сбыта. Организация может открыть филиал своей автошколы в другом городе, где малое количество автошкол с качественным предоставлением услуг. Это может быть хорошей возможностью расширения, поскольку у организации уже есть множество хороших отзывов об услугах.

4) Сотрудничество с организациями, в которых требуются водители определенных категорий, например, Автоколонна 1275. Данная возможность позволит привлекать больше потенциальных клиентов именно в ООО «Центр обучения вождению», поскольку сотрудничество предполагает заключение контракта с организацией для обучения их сотрудников, для чего можно будет предоставить небольшие скидки на обучение.

2.2 Анализ внутренней среды ООО «Центр обучения вождению»

В первую очередь при анализе внутренней среды проведен анализ системы управления организации. Руководство ООО «Центр обучения вождению» самостоятельно определяет структуру управления и осуществляется в соответствии с уставом и законодательством РФ.

Организационная структура – это такая совокупность способов, с помощью которых трудовой процесс в организации в первую очередь разделяется на отдельные рабочие задачи, а уже потом производится координация действий по решению поставленных задач.

Предприятие ООО «ЦОВ» имеет линейную структуру управления. Она обеспечивает такое распределение управленческого труда, при котором все линейные части управления направлены на командование, а функциональные на консультирование, помощь в разработке некоторых вопросов и подготовку соответствующих решений, планов или программ.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 - Организационная структура ООО «ЦОВ»

Основные принципы линейной структуры состоят в том, что все функции управления сосредоточены у руководителя предприятия, прямое подчинение персонала руководителю с диапазоном контроля в 5—10 человек, иерархия и единоначалие.

Предприятие возглавляет генеральный директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед государством и трудовым коллективом. Директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договоры, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия.

Директор осуществляет ведение бухгалтерского и налогового учета, отчетности на предприятии, учетной политики. Производит выявление внутрихозяйственных резервов, устранение потерь и непроизводительных затрат; обеспечение правильного и своевременного начисления и выплаты заработной платы, пособий; обеспечение правильного и своевременного исчисления и перечисления налогов и других платежей; обеспечение сохранности бухгалтерских документов, обеспечение своевременного оформления документов по хозяйственным операциям.

Также директор осуществляет организацию и учет движения материальных ресурсов; составляет установленную отчетность, взаимодействие с поставщиками и обеспечивает условия для механизации и автоматизации транспортно-складских перемещений.

Проведя анализ информационных технологий в ООО «ЦОВ», было выявлено, что организация не использует автоматизированные программные продукты для ведения основной хозяйственной деятельности.

Минимальные значимые системы, которые используются в деятельности организации это электронная почта и офисный пакет Microsoft Office. Электронная почта является одним из основных каналов связи на сегодняшний день. В качестве почтового сервера используется сервис mail.ru. Преимуществом является возможность доступа к электронной почте откуда угодно, от офисного компьютера до мобильного телефона. А в состав офисного пакета Microsoft Office входит программное обеспечение для работы с различными типами организационных документов: текстами, электронными таблицами, базами данных и другие.

ООО «Центр обучения вождения» относится к группе малых организаций. Поэтому использование информационных технологий должно быть направлено на решение задач бухгалтерского учета, накопление информации по отдельным видам бизнес-процессов, создание информационных баз данных по направленности деятельности фирмы и организацию телекоммуникационной среды для связи пользователей между собой и с другими предприятиями и организациями.

Далее произведен анализ производственно-хозяйственной деятельности ООО «Центр обучения вождению». Она обеспечивается не только за счёт использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, а большая роль здесь подлжит основным фондам.

Основные фонды - часть имущества, используемая в качестве средств труда при производстве продукции, выполнении работ или оказании услуг, либо для управления организацией в течение периода, превышающего 12

месяцев. Основные фонды играют огромную роль в процессе труда, они в своей совокупности образуют производственно-техническую базу и определяют производственную мощь предприятия.

В процессе анализа основных фондов, или по-другому основных средств, проводится сопоставление данных на начало и конец отчетного периода по всем элементам основных средств. Оценка изменений дается по первоначальной стоимости основных средств. Расчет и оценку структуры и структурных изменений в составе основных средств можно провести, используя вертикальный анализ за 2019-2021 годы.

Таблица 3 - Состав и структура основных средств ООО «ЦОВ» за 2019-2021 годы

Виды основных средств	Абсолютная величина, тыс. руб.			Удельный вес, %		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
1. Здания	93	34	13	33,8	24,5	21,3
2. Транспортные средства	167	97	45	60,7	69,8	73,8
3. Производственный и хозяйственный инвентарь	15	8	3	5,5	5,8	4,9
ИТОГО	275	139	61	100	100	100

По данным таблицы 3 на начало периода исследования ООО «Центр обучения вождению» имеет в наличии основные средства на 275 тысяч рублей, а в отчетном 2021 году сумма основных средств составила 61 тысячу рублей, то есть их величина сократилась на 214 тысяч рублей с 2019 года до 2021 года.

Для более детального рассмотрения основных средств был проведен анализ состава, динамики и структуры основных средств в отчетном 2021 году, ниже в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ состава, динамики и структуры основных средств ООО «ЦОВ» за 2021 год

Виды основных средств	Наличие на начало года		В отчетном году		Наличие на конец года		Изменение	
	Сумма, тыс.руб.	Уд.вес, %	Поступил, тыс.руб.	Выбыло, тыс.руб.	Сумма, тыс.руб.	Уд.вес, %	Абс., тыс.руб.	Относ., %
1. Здания	34	24,5	-	21	13	21,3	-21	-61,8
2. Транспортные средства	97	69,8	15	62	45	73,8	-52	-53,6
3. Производственный и хозяйственный инвентарь	8	5,8	4	9	3	4,9	-5	-62,5
ИТОГО, в том числе:	139	100	19	92	61	100	-78	-56,1
активная часть	105	75,5	19	71	48	78,7	-57	-54,3

Исходя из вышеприведённого анализа состава, динамики и структуры основных средств ООО «ЦОВ» за 2021 год видно, что в организации идет снижение стоимости основных средств. В целом сокращение состава основных средств составило 78 тысяч рублей, а то есть 56,1 %, в том числе и активная часть снизилась на 57 тысяч рублей или 54,3%.

Данная тенденция потери стоимости основных средств в большей мере связана с амортизацией основных средств, а также с физическим повреждением основного состава основных средств, а то есть их активной части - транспортных средств.

Основными показателями, характеризующими уровень использования основных производственных фондов, являются фондоотдача и фондоёмкость.

Фондоотдачу определяют как отношение объёма выпущенной продукции в денежном или натуральном выражении к среднегодовой стоимости основных производственных фондов.

Фондоёмкость – это обратный показатель фондоотдаче. Ее определяют как отношение среднегодовой стоимости основных производственных

фондов к объёму выпущенной продукции в денежном или натуральном выражении.

Также следует оценить такой обобщающий показатель использования основных фондов как фондорентабельность – отношение прибыли к среднегодовой стоимости основных производственных фондов.

Расчет показателей интенсивности и эффективности использования основных средств за 2019-2021 годы произведено ниже в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ показателей интенсивности и эффективности использования основных средств ООО «ЦОВ» за 2019-2021 годы

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное изменение 2019 г. к 2021 г.
Объем выручки, тыс.руб.	1259	2263	4812	+3553
Прибыль от продаж, тыс.руб.	281	293	542	+261
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб., в том числе:	343	207	100	-243
активной части	236	143,5	76,5	
Фондоотдача основных средств	3,67	10,93	48,12	+44,45
Фондоотдача активной части основных средств	5,33	15,77	62,9	+57,57
Фондоемкость	0,27	0,09	0,02	-0,25
Фондорентабельность	0,82	1,42	5,42	+4,6

Анализ показателей интенсивности и эффективности использования основных средств ООО «Центр обучения вождению» за 2019-2021 годы показал, что эффективность использования основных производственных средств с каждым годом значительно повышается.

Об эффективном использовании основных средств свидетельствует рост таких показателей как фондорентабельность и фондоотдача общей суммы основных средств и их активной части. Также идет значительное снижение фондоемкости, что является хорошим показателем, которая показывает, сколько затрачивается основных средств на 1 рубль выручки организации.

Важнейшим этапом в диагностике внутренней среды организации является анализ экономической деятельности и ее эффективности.

Основными экономическими показателями деятельности организации можно назвать набор таких показателей функционирования организации, которые взаимосвязаны между собой и дают в комплексе понимание эффективности ее работы.

Анализ основных показателей проведем методами анализа динамики расчетных показателей, абсолютными и относительными отклонениями.

Обобщенные экономические показатели деятельности ООО «ЦОВ» представлены ниже в таблице 6.

Таблица 6 – Обобщенные экономические показатели деятельности ООО «ЦОВ»

Наименование показателя	Значение показателя по годам			Относительное изменение	
	2019 год	2020 год	2021 год	2020 к 2019 гг.	2021 к 2020 гг.
1	2	3	4	5	6
Выручка, тыс.руб.	1259	2263	4812	+1004	+2549
Себестоимость продаж, тыс.руб.	978	1970	4270	+992	+2300
Валовая прибыль, тыс.руб.	281	510	542	+229	+32
Уровень валовой прибыли к выручке, %	22	23	11	+1	-12
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.	343	207	100	-136	-107
Фондоотдача	3,67	10,93	48,12	+7,26	+37,19
Рентабельность основных фондов, %	82	246	542	+164	+296
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.	570	265	916	-305	+651
Время обращения оборотных средств, дни	0,63	1,36	0,39	+0,73	-0,97
Скорость обращения оборотных средств, число оборотов	2,2	8,5	5,3	+6,3	-3,2

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6
Среднесписочная численность работников, чел.	7	8	8	+1	0
Расходы на оплату труда, тыс.руб.	2422	2 928	3 240	+506	+312
Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс.руб.	28,8	30,5	33,75	+1,7	+3,25
Производительность труда, тыс.руб./чел.	180	283	602	+103	+319
Прибыль от продаж, тыс.руб.	281	293	542	+12	+249
Рентабельность продаж, %	22,3	12,9	11,3	-9,4	-1,6
Прочие доходы, тыс.руб.	-	31	138	+31	+107
Прочие расходы, тыс.руб.	36	18	60	-18	+42
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	245	306	620	+61	+314
Текущий налог на прибыль, тыс.руб.	53	76	159	+23	+83
Чистая прибыль, тыс.руб.	192	230	461	+38	+231
Рентабельность деятельности, %	15,3	10,2	9,6	-5,1	-0,6

Исходя из анализа общих экономических показателей деятельности ООО «ЦОВ» видно, что в целом все показатели с каждым годом возрастают, но идет снижение стоимости основных средств. Данная тенденция потери стоимости основных средств в большей мере связана с амортизацией основных средств, а также с физическим повреждением основного состава основных средств.

Также видно, что с каждым годом идет снижение рентабельности продаж и в целом деятельности организации. Причиной снижения

рентабельности стало сильное повышение такой части как себестоимость продаж.

Анализ финансового состояния начинается с оценки основных статей бухгалтерского баланса или чтения бухгалтерского баланса, который характеризует финансовое положение организации в денежной оценке по состоянию на отчетный период времени.

Оценку общего финансового состояния организации можно проводить с использованием баланса без предварительного изменения состава его балансовых статей. Анализ структуры активов и пассивов баланса осуществляется на основе сравнительного анализа. Структура статей баланса дает общее представление о финансовом состоянии организации. Она показывает долю каждого вида актива и соотношение заемных и собственных средств, покрывающих их, в пассивах.

Сравнительный аналитический баланс характеризует как структуру отчетной бухгалтерской формы, так и динамику отдельных ее показателей, ниже в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ динамики статей бухгалтерского баланса ООО «ЦОВ» за 2019-2021 годы

Наименование показателя	Значение показателя по годам, тыс. руб.			Относительное изменение	
	2019 год	2020 год	2021 год	2020 к 2019 гг.	2021 к 2020 гг.
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
1. Внеоборотные активы, в том числе:	275	139	61	-49,45	-56,12
-основные средства	275	139	61	-49,45	-56,12
2. Оборотные активы, в том числе:	570	265	916	-53,51	+245,67
-запасы	53	162	156	+205,67	-3,7
-дебиторская задолженность	115	20	61	-82,61	+205
-финансовые вложения и денежные средства	402	83	699	-79,35	+742,17
ИТОГО БАЛАНС	845	404	977	-52,19	+141,83

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6
ПАССИВ					
3. Капитал и резервы	4	235	698	+5775	+167,02
4. Долгосрочные обязательства	432	94	252	-78,24	+68,09
5. Краткосрочные обязательства, в том числе:	409	75	27	-82,64	-64
-заемные средства	42	42	-	0	-100
-кредиторская задолженность	367	33	27	-91	-18,18
ИТОГО БАЛАНС	845	404	977	-52,19	+141,83

Итог баланса дает примерную оценку суммы всех средств, которые находятся в распоряжении организации. Такая оценка по факту является учетной, а то есть не отражает реальной суммы денежных средств.

Исходя из проведенного выше анализа динамики статей бухгалтерского баланса ООО «Центр обучения вождению» за 2019-2021 годы, можно сделать вывод о том, что в отчетном 2021 году баланс увеличился на 141,83 % относительно 2020 года, в том числе на это повлияло повышение таких статей как оборотные активы, долгосрочные обязательства, капитал и резервы.

Финансовое состояние организации также оценивается с помощью анализа ликвидности баланса. Проводя такой анализ, необходимо распределять его статьи на следующие восемь групп: активы группируются по степени ликвидности, а пассивы – по степени срочности платежей.

Группировка активов и пассивов приведена ниже в таблице 8.

Таблица 8 – Группировка активов и пассивов бухгалтерского баланса ООО «ЦОВ» за 2019-2021 годы

Наименование группы активов и пассивов	Значение показателя по годам, тыс. руб.		
	2019 год	2020 год	2021 год
1	2	3	4
A4 (внеоборотные активы)	275	139	61
A3 (запасы)	53	162	156
A2 (дебиторская задолженность)	115	20	61
A1 (финансовые вложения и денежные средства)	402	83	699

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4
ИТОГО	845	404	977
П4 (капитал и резервы)	4	235	698
П3 (долгосрочные обязательства)	432	94	252
П2 (краткосрочные заемные средства)	42	42	-
П1 (кредиторская задолженность)	367	33	27
ИТОГО	845	404	977

По общему правилу, устойчивые пассивы являются источниками финансирования активов с длительным сроком использования, а краткосрочные пассивы – ликвидных активов с коротким сроком использования. При этом сроки привлечения источников финансирования должны превышать сроки размещения средств в активы. Именно это превышение обеспечивает возможность погашения обязательств по мере преобразования активов в денежные средства.

Анализ ликвидности баланса выполняется с использованием имущественного подхода ниже в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ ликвидности баланса ООО «ЦОВ» за 2019-2021 годы

Требуемое соотношение	Расчет излишков или дефицита	Величина излишков или дефицита на конец года, тыс. руб.			Абсолютное изменение	
		2019 год	2020 год	2021 год	2020 к 2019 гг.	2021 к 2020 гг.
$A4 < P4$	$P4 - A4$	-271	96	637	+367	+541
$A3 > P3$	$A3 - P3$	-379	68	-96	+447	-164
$A2 > P2$	$A2 - P2$	73	-22	61	-95	+83
$A1 > P1$	$A1 - P1$	35	50	672	+15	+622

Так как в каждом году с 2019 по 2021 не выполняется хотя бы одно из неравенств, то это означает, что ликвидность баланса в большей или меньшей степени отличается от абсолютной.

Несоблюдение первого неравенства ($A4 < P4$) в 2019 году означает, что организация осуществляла рискованную финансовую политику, используя на финансирование долгосрочных вложений часть обязательств.

В отчетном 2021 году существует дефицит группы ПЗ, а то есть долгосрочных обязательств. Это означает, что часть внеоборотных активов финансируется краткосрочным заемным капиталом, срок возврата которого наступит раньше, чем окупятся внеоборотные активы. Следствием этого может стать неплатежеспособность организации, но в предыдущем 2020 году данный показатель был в норме.

Таким образом, анализ ликвидности баланса ООО «Центр обучения вождению» говорит о текущей ликвидности организации.

Дополнить изучение ликвидности с позиции возможных перспектив текущей деятельности при своевременном погашении обязательств поможет коэффициентный анализ ликвидности.

Коэффициенты ликвидности представляют собой соотношение ликвидных активов и краткосрочных обязательств. Их рассчитывают и сравнивают с нормальным ограничением. Расчет данных коэффициентов представлен ниже в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ коэффициентов ликвидности баланса ООО «ЦОВ» за 2019-2021 годы

Наименование показателя	Значение показателя по годам, тыс. руб.			Абсолютное изменение		Норматив
	2019 год	2020 год	2021 год	2020 к 2019 гг.	2021 к 2020 гг.	
1. Коэффициент общей ликвидности	0,92	1,72	7,57	+0,8	+5,8	>1
2. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,98	1,11	25,89	+0,13	+24,78	>0,1-0,2
3. Коэффициент промежуточной ликвидности	1,26	1,37	28,15	+0,11	+26,78	>0,7-1
4. Коэффициент текущей ликвидности	1,39	3,53	33,93	+2,14	+30,4	>1-2

По выше исчисленным коэффициентам ликвидности видно, что по всем коэффициентам происходит положительная динамика, при чем наибольший

рост идет по коэффициенту текущей ликвидности. Это связано с быстрым снижением краткосрочных обязательств. Также стоит отметить, что все показатели не выходят за границу норматива по коэффициентам.

Финансовая устойчивость является более широким понятием, чем ликвидность и включает оценку различных аспектов финансовой деятельности: способности организации своевременно производить платежи и поддерживать свою платежеспособность в любых условиях; сохранять необходимый уровень финансирования; обеспечивать сбалансированность собственных и заемных средств, структуры активов и пассивов, товарных и денежных потоков, доходов и расходов.

В узком смысле финансовая устойчивость представляется финансовой независимостью, то есть характеристикой стабильности финансового положения компании, обеспечиваемой высокой долей собственного капитала в общей сумме используемых ею финансовых средств. Задачей анализа в этом случае является оценка степени независимости от заемных источников финансирования. Это необходимо для того, чтобы суметь ответить на следующие вопросы: насколько организация независима с финансовой точки зрения, растет или снижается уровень этой независимости и отвечает ли состояние ее активов и пассивов задачам ее финансово-хозяйственной деятельности.

Для оценки финансовой устойчивости ООО «Центр обучения вождению» используется коэффициентный анализ финансовой устойчивости организации, то есть характеристика финансового положения «по вертикали». Анализ включает систему показателей, характеризующих структуру используемого компанией капитала с позиций финансовой стабильности ее развития в предстоящем периоде.

Для осуществления оценки финансовой устойчивости используются такие показатели как коэффициент автономии, коэффициент зависимости, коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент финансовой активности, коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными

оборотными средствами, коэффициент финансирования, коэффициент постоянного актива и коэффициент маневренности собственного капитала.

Таблица 11 – Анализ финансовой устойчивости ООО «ЦОВ» за 2019-2021 годы

Наименование показателя	Значение показателя по годам, тыс. руб.			Абсолютное изменение		Норматив
	2019 год	2020 год	2021 год	2020 к 2019 гг.	2021 к 2020 гг.	
Коэффициент автономии (независимости)	0,005	0,58	0,71	+0,575	+0,13	>0,5
Коэффициент зависимости	1	0,42	0,29	-0,58	-0,13	<0,5
Коэффициент финансовой устойчивости	0,52	0,81	0,97	+0,29	+0,16	>0,75
Коэффициент финансовой активности	210,25	0,72	0,4	-209,53	-0,32	<1 (0,5)
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами	-0,48	0,36	0,83	+0,84	+0,47	>0,1
Коэффициент финансирования	0,005	1,39	2,5	+1,385	+1,11	>1 (0,7)
Коэффициент постоянного актива	68,75	0,59	0,09	-68,16	-0,5	<1
Коэффициент маневренности собственного капитала	-67,75	0,41	0,91	+68,16	+0,5	>0,1

По анализу финансовой устойчивости коэффициентным способом видно, что в 2019 году финансовое положение ООО «Центр обучения вождению» было критичным, поскольку все показатели выходят за пределы нормы, а некоторые из них очень сильно превышают норму. Причиной этого является очень низкая сумма собственного капитала организации.

Затем в 2020 и 2021 годах все показатели вошли в пределы норматива, что говорит о положительной финансовой устойчивости ООО «Центр обучения вождению».

В дополнение к коэффициентному методу оценки финансовой устойчивости также проводится анализ обеспеченности материальных оборотных активов (запасов) источниками финансирования, чем определяется тип финансовой устойчивости организации.

Для установления типа финансовой устойчивости сравнивается величина запасов с «нормальными» источниками их финансирования:

- 1) Собственные оборотные средства (СОС);
- 2) Долгосрочные заемные средства;
- 3) Краткосрочные заемные средства.

Основная предпосылка этого вида анализа – то, что главным источником финансирования операционного цикла должны быть устойчивые источники, в этом случае минимизируется риск нарушения производственного процесса из-за недостаточности источников финансирования.

Таблица 12 – Оценка типа финансовой устойчивости ООО «ЦОВ»

Наименование показателя	Значение показателя по годам, тыс. руб.		
	2019 год	2020 год	2021 год
Запасы	53	162	156
Собственные оборотные средства	-271	96	637
Долгосрочные заемные средства	432	94	252
Краткосрочные заемные средства	409	75	27

Таким образом, исходя из показателей в таблице выше, можно сделать вывод о том, что в 2019 и 2020 годах был нормальный тип финансовой устойчивости, так как сумма запасов больше собственных оборотных средств, и в то же время меньше суммы долгосрочных обязательств и собственных оборотных средств. Это означает, что в ООО «ЦОВ» были

достаточно высокие затраты на финансирование и частично для этого использовались внешние источники.

В отчетном 2021 году тип финансовой устойчивости абсолютный, поскольку запасы меньше собственных оборотных средств. Это говорит о том, что источником финансирования запасов являются собственные оборотные средства, а также организация имеет минимальные риски и обладает независимостью от внешних источников финансирования.

Анализируя процессы принятия управленческих решений в организации, стало понятно, что все основные управленческие решения в ООО «Центр обучения вождению» принимает только генеральный директор Ахтанина Нина Николаевна, то есть она является лицом, принимающим решения.

Решения, принимаемые в ООО «ЦОВ» одновременно относятся к различным типам решений. Программируемые решения, направленные на решение сильно структурированных стандартных проблем, являются результатом реализации определенных шагов и действий. К программируемым решениям относятся определенные типы рутинных решений. В качестве примера программируемых решений ООО «ЦОВ» можно привести такие как:

- подбор новых инструкторов по вождению при появлении их дефицита или увольнении предыдущих;
- решение принимать ученика на обучение или не принимать, это зависит от таких факторов как наличие всех нужных документов и внесение предоплаты за обучение;
- процедура составления графика практических занятий также не нуждается в разработке новой правильной процедуры каждый раз при соответствующей ситуации.

Непрограммируемые решения принимаются в ситуациях, которые в определенной мере являются новыми, слабо структурированными, предполагают учет неизвестных факторов, они плохо поддаются

формализации. К числу таких решений относятся творческие, уникальные решения.

Творческий подход используется в ООО «Центр обучения вождению» при выборе направлений развития организации, разработке стратегических планов маркетингового продвижения, принятии уникальных решений по поводу проблем обучения отдельных лиц. В большинстве случаев в организации принимаются интуитивные решения – выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Так, например, каждый раз при необходимости проведения какой-либо рекламы в социальной сети поднимается вопрос о том, какую рекламную публикацию сделать, чтобы привлечь потенциальных учеников к обучению и так далее.

Выявление сильных и слабых сторон в анализе внутренней среды организации является важным шагом. В ООО «Центр обучения вождению» можно выделить следующие сильные стороны:

1) Самая низкая стоимость обучения на рынке города Благовещенск. ООО «ЦОВ» устанавливает такие цены на услуги, которые не дают повода другим автошколам установить более низкие цены.

2) Оплата за обучение возможна с помощью рассрочки на 3 месяца без привлечения банков. Эта услуга является большим плюсом, поскольку у многих клиентов нет возможности сразу оплатить полную стоимость за обучение.

3) Организация обладает хорошим имиджем в глазах клиентов, которые уже пользовались услугами автошколы. Большинство клиентов после окончания своего обучения рекомендуют данную автошколу своим друзьям и родственникам. Также клиенты, окончившие ООО «ЦОВ», в социальных сетях оставляют множество положительных отзывов.

4) В наличии автошколы имеется собственный автодром, на котором проводятся практические занятия по вождению транспортного средства. В нем есть все необходимые оборудованные площадки для

выполнения маневров, а то есть змейка, гараж, параллельная парковка, место для разворота и подъем под градусом.

5) Удобное месторасположение автошколы, поскольку рядом с офисом и автодромом находятся автобусные остановки, до которых можно доехать на множестве автобусов.

Далее выделим слабые стороны ООО «Центр обучения вождению»:

1) Узкий ассортимент. В автошколе предоставляются лишь услуги обучения вождению транспортных средств категории «В», то есть легковые автомобили с массой не более 3,5т., в том числе с прицепом не более 750 кг., и числом пассажирских мест не более 8.

2) В ООО «ЦОВ» отсутствует проектный подход в управлении. Руководство и сотрудники не имеют представления о том, каким образом выстраивается работа при проектном менеджменте в организации.

3) В ООО «ЦОВ» существует спрос на другие категории вождения, в том числе на категорию «А» и «D». Это было выявлено с помощью входящих звонков в офис автошколы. Потенциальные клиенты часто звонят, чтобы узнать есть ли в ассортименте данные категории.

4) Высокая степень износа основных фондов. Каждый год стоимость основных средств снижается по причине иногда появляющихся повреждений на автотранспортных средствах организации.

5) В ООО «ЦОВ» каждый год происходит снижение рентабельности продаж.

Таким образом, в результате изучения внутренней среды, были выявлены вышеперечисленные сильные и слабые стороны ООО «Центр обучения вождению», которые оказывают значительное влияние на деятельность рассматриваемой организации. Существенное положительное влияние на работу предприятия оказывают низкая стоимость обучения и положительный имидж. А наиболее отрицательное влияние на организации оказывают такие факторы как узкий ассортимент и неудовлетворенный спрос.

На основе анализа внутренней и внешней среды ООО «Центр обучения вождению» была составлена сводная матрица SWOT-анализа ниже в таблице 13, которая объединяет воедино все сильные и слабые стороны организации, а также возможности развития и угрозы с внешней стороны рынка.

Таблица 13 – Матрица SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
	1.Расширение ассортимента; 2.Увеличение количества обучаемых групп; 3.Выход на новые рынки сбыта; 4. Сотрудничество с организациями, в которых требуются водители определенных категорий; 5. Реализация услуг для новых сегментов.	1.Усиление конкуренции на рынке; 2.Снижение покупательной способности; 3.Неблагоприятное влияние правительства; 4. Повышение стоимости обучения в связи с инфляцией или девальвацией рубля; 5.Отток населения.
Сильные стороны	СИВ	СИУ
1	2	3
1.Самая низкая стоимость обучения в городе Благовещенск; 2.Наличие рассрочки по оплате обучения; 3.Благоприятный имидж организации; 4.Наличие собственного автодрома; 5.Удобное месторасположение.	1-2.2. Увеличение количества обучаемых групп с помощью низких цен и наличия рассрочки. 3.1.Привлечение новых клиентов с помощью расширения ассортимента и хорошего имиджа автошколы. 3.3. Выход на новые рынки сбыта с помощью уже сложившегося благоприятного имиджа автошколы. 3.1-5.Заклучение договора о сотрудничестве со сторонними организациями с помощью уже сложившегося хорошего имиджа автошколы и расширения ассортимента. 5.Реализация услуг для новых сегментов с помощью расширения ассортимента.	1.1.При усилении конкуренции на рынке низкая стоимость обучения является важным фактором конкурентоспособности. 1.4.Сохранение конкурентоспособного качества в виде низкой цены при вынужденном повышении цен во всех автошколах. 1.5. Для сохранения выручки на том же уровне из-за оттока населения можно повысить стоимость за обучение с помощью наличия самой низкой цены на рынке. 2.2. При снижении покупательной способности наличие рассрочки позволит не терять большое количество клиентов.

1	2	3
		4.1.Наличие собственного автодрома является конкурентоспособным фактором при усилении конкуренции на рынке.
Слабые стороны	СЛВ	СЛУ
1.Узкий ассортимент; 2.Отсутствие проектного управления; 3.Неудовлетворенный спрос потребителей на категории вождения, которые не предоставляет организация; 4.Высокая степень износа основных фондов; 5.Снижение рентабельности продаж.	1-3.1.Расширение ассортимента для удовлетворения существующего спроса на категории вождения, которые автошкола еще не предоставляет. 2.3.Выход на новые рынки сбыта способствует внедрению проектного подхода. 3.1. Формирование большего спроса на услуги с помощью расширения ассортимента. 5.2. Повышение рентабельности продаж с помощью увеличения количества обучаемых групп.	1.1. Расширение ассортимента для повышения конкурентоспособности организации. 2.1. Разработка проектов и внедрение проектного подхода для повышения конкурентоспособности организации.

Результаты проведения SWOT-анализа показали, что автошкола «ЦОВ» имеет следующие основные слабые стороны, которые являются помехой для дальнейшего развития и выхода на первый план среди конкурентов: узкий ассортимент и отсутствие проектного менеджмента в организации.

Также имеются и возможности, которые могут способствовать дальнейшему процветанию организации:

1) Увеличение количества обучаемых групп по обучению вождению категории «В», поскольку в организации есть большое количество свободного времени, в течение которого учебный кабинет находится в простое.

2) Расширение ассортимента позволит реализовывать свои услуги для новых сегментов. В организации осуществляется только обучение категории «В», при этом существует неудовлетворенный спрос на услуги по обучению вождению таких категорий как «А», «С», «D» и «BE», которые

ООО «ЦОВ» не предоставляет.

3) Сотрудничество с организациями, в которых для работы требуются водители определенных категорий. ООО «ЦОВ» может заключить договор с такими организациями для целевого обучения их сотрудников с предоставлением каких-либо выгодных условий. Это обеспечит автошколе постоянный поток обучающихся.

Таким образом, по итогам SWOT-анализа предприятия сделан следующий вывод: главной задачей рассматриваемого предприятия должно стать расширение ассортимента в организации, увеличение роста объема реализации и повышение конкурентоспособности на рынке.

2.3 Анализ основных проблем в деятельности ООО «Центр обучения вождению» и выбор приоритетных

Для постановки основных проблем в ООО «Центр обучения вождению» был использован проведенный в анализе внутренней среды SWOT-анализ. Данный метод предполагает, что для успешного развития проекта необходимо учитывать такие характеристики как сильные и слабые стороны организации, а также возможности развития и угрозы с внешней стороны рынка.

Таблица 14 – SWOT-анализ ООО «Центр обучения вождению»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Самая низкая стоимость обучения в городе Благовещенск; 2. Наличие рассрочки по оплате обучения; 3. Благоприятный имидж организации; 4. Наличие собственного автодрома; 5. Удобное месторасположение.	1. Узкий ассортимент; 2. Отсутствие проектного менеджмента; 3. Неудовлетворенный спрос потребителей на категории вождения, которые не предоставляет организация («А», «С», «D», «BE»); 4. Низкая доля рынка. 5. Высокая степень износа основных фондов.
Возможности	Угрозы
1. Расширение ассортимента; 2. Увеличение количества обучаемых групп; 3. Выход на новые рынки сбыта; 4. Сотрудничество с организациями, в которых требуются водители определенных категорий; 5. Реализация услуг для новых сегментов.	1. Усиление конкуренции на рынке; 2. Снижение покупательной способности; 3. Неблагоприятное влияние правительства; 4. Повышение стоимости обучения в связи с инфляцией или девальвацией рубля; 5. Отток населения.

Исходя из полученных данных SWOT-анализа, можно выявить следующие основные проблемы для ООО «ЦОВ», которые основаны на слабых сторонах организации, мешающих дальнейшему развитию:

1) Узкий ассортимент. Данная проблема приводит к тому, что в ООО «ЦОВ» присутствует неудовлетворенный спрос, который выявлен с помощью анализа поступающих ежедневных звонков в автошколу с вопросами на счет категорий вождения, которые организация не предоставляет («А», «С», «D», «BE»). Из-за этого теряется большое количество потенциальных клиентов, следствием чего является упущенная выручка.

2) Отсутствие проектного менеджмента. ООО «Центр обучения вождению» является проектно-неориентированной организацией, то есть она имеет процессную ориентацию и не имеет инфраструктуры, сложившихся подходов, и роли руководителей проектов.

ООО «ЦОВ» имеет простую организационную структуру. Организация развивает одну бизнес-идею, которая стала единственным проектом развития на все ближайшее время ее реализации и руководитель организации является единственным руководителем проекта.

При этом на основе опроса менеджмента организации, стало ясно, что сам руководитель в лице генерального директора не имеет представления о проектном управлении организацией и при развитии основной бизнес-идеи не было заложено никаких принципов и подходов проектного менеджмента.

На основе того, что в ООО «ЦОВ» нет даже намека на проектное управление в деятельности организации, можно предпринять какие-либо действия по возможному внедрению проектного менеджмента для повышения эффективности работы и повышения конкурентоспособности.

Потребность в непрерывном совершенствовании деятельности является основным фактором для проектной переориентации менеджмента компании.

Самым важным моментом для дальнейшей работы с данными проблемами следует определить воздействие внешней и внутренней среды на

их дальнейшее решение.

Таблица 15 – Воздействие внешней и внутренней среды на решение основных проблем ООО «ЦОВ»

Проблема	Движущие силы	Сдерживающие силы
1. Узкий ассортимент	- Давление со стороны конкурентов, имеющих более широкий ассортимент; - наличие большого спроса; - улучшение имиджа; - желание развивать деятельность организации; - возможность предоставлять больше услуг; - повышение конкурентоспособности.	- Отсутствие полной информированности в том, что нужно для расширения ассортимента; - недостаток нужных специалистов для обучения вождению других категорий; - опасения, связанные с недостатком ресурсов.
2. Отсутствие проектного менеджмента	- Давление со стороны конкурентов с более высоким уровнем конкурентоспособности; - возможность повысить прибыльность и объем продаж организации за счет ведения проектов.	- Сложность в внедрении из-за низкой информированности руководства об управлении проектами; - страх возникновения проблем; - сопротивление персонала из-за страха увеличения рабочей нагрузки и непонимания сущности проектного управления.

Рассматривая силы способствующие решению проблем, а также препятствующие силы, самой приоритетной проблемой для ООО «Центр обучения вождению» следует выделить первую – узкий ассортимент. Но и такую проблему как отсутствие проектного менеджмента не следует выпускать из внимания. Так, для решения данной проблемы далее разработан проект по расширению ассортимента услуг ООО «ЦОВ».

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО РАСШИРЕНИЮ УСЛУГ ООО «ЦЕНТР ОБУЧЕНИЯ ВОЖДЕНИЮ»

3.1 Разработка альтернативных вариантов и выбор оптимального проекта по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению»

Основной идеей проекта по расширению услуг для ООО «ЦОВ» является разработка проекта, который поможет положить начало внедрению проектного управления в организации. Поскольку на основе анализа проектного менеджмента ООО «ЦОВ» был сделан вывод о том, что никаких намеков на проектный подход в работе организации не проявляется.

Разработка альтернативных вариантов проектов осуществляется с помощью метода мозгового штурма. Он применяется для выявления всех возможных вариантов формирования так называемого «поля альтернатив».

Применяется метод мозгового штурма с учетом проведенного выше SWOT-анализа и проведенного на его основе выявления основных проблем для ООО «ЦОВ», которые основаны на слабых сторонах организации, мешающих дальнейшему развитию.

Приоритетной проблемой для ООО «Центр обучения вождению» выделен узкий ассортимент. Таким образом, базовые варианты решения приоритетной проблемы существуют следующие:

1. Добавление в ассортимент всех основных популярных категорий обучения вождению - «А», «С», «D» и «Е».
2. Расширение ассортимента с помощью часто запрашиваемых во время звонков в ООО «ЦОВ» категорий – «А», «D».
3. Расширение ассортимента категорией «D».

Для выбора оптимального варианта проектного решения проблемы из представленных был применен метод экспертных оценок и далее можно перейти к выбору оптимального варианта.

Процедура выбора оптимального проектного решения будет производиться путем такого метода как экспертные взвешенные оценки, для чего необходимо разработать оценочную систему. Она будет включать перечень следующих критериев для оценки альтернатив:

- 1) соответствие существующему спросу на услуги организации;
- 2) низкий уровень сложности в реализации стратегии;
- 3) минимальные затраты на проведение всех мероприятий по реализации стратегии – около 1 000 000 рублей;
- 4) минимальный срок реализации мероприятий по реализации - не более 1 года.

Оценивание вариантов по разным критериям производится по 5-бальной системе. Чем выше оценка по критерию и его вес, тем больше шансов у какого-либо варианта стать оптимальным, поскольку это является показателем максимального соответствия по выделенным критериям.

Определение наиболее приемлемого варианта решения проблемы с помощью экспертных взвешенных оценок показано ниже в таблице 16.

Таблица 16 – Экспертные взвешенные оценки вариантов проектных решений

Критерий	Вес критерия	Оценки альтернативных вариантов					
		1 – Добавление категорий «А», «С», «D», «Е»		2 – Добавление категорий «А» и «D»		3 – Добавление категории «D»	
		Оценка	Взвеш. оценка	Оценка	Взвеш. оценка	Оценка	Взвеш. оценка
1.Соответствие существующему спросу	0,4	5	2	4	1,6	5	2
2.Низкая сложность в осуществлении	0,2	1	0,2	4	0,8	4	0,8
3.Минимальные затраты	0,3	1	0,3	3	0,9	5	1,5
4.Минимальный срок реализации	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА	1	9	2,7	15	3,7	18	4,7

Исходя из экспертных предпочтений, была определена значимость каждого критерия, то есть его вес. Самым главным был выделен критерий

соответствия существующему спросу на услуги, а наименее важным стал критерий, связанный с минимальным сроком реализации проекта по расширению ассортимента.

Наивысшую взвешенную оценку имеет вариант 3 - добавление такой категории в ассортимент автошколы как «D». Таким образом, данная альтернатива методом экспертных взвешенных оценок выделяется в качестве наиболее приемлемого варианта проектного решения по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению».

3.2 Планирование проекта по расширению услуг ООО «ЦОВ»

Цели, задачи и результаты проекта

Цель разрабатываемого проекта следующая:

– расширить ассортимент предоставляемых услуг ООО «Центр обучения вождению» по обучению вождению с категории «B» до такой категории как «D».

В соответствие с целью проекта поставлены следующие основные задачи:

- 1) расширение имеющегося ассортимента организации;
- 2) повышение конкурентоспособности организации на рынке города Благовещенск;
- 3) увеличение спроса на услуги автошколы;
- 4) расширение клиентской базы автошколы;
- 5) приобретение новых транспортных средств в хорошем техническом состоянии;
- 6) прием на работу квалифицированных инструкторов по вождению для новой категории «D».

Заинтересованные стороны проекта:

- Заказчик: генеральный директор ООО «ЦОВ»;
- Целевая группа: потенциальные клиенты ООО «ЦОВ».

Требования к качеству проекта:

- Расширение ассортимента;

- Увеличение интереса к услугам автошколы;
- Увеличение прибыли организации;
- Повышение конкурентоспособности.

Тип проекта:

- По масштабу – малый;
- По срокам реализации – краткосрочный;
- По сложности – сложный;
- По степени значимости результата проекта – существенно значимый;
- По составу и структуре проекта – монопроект;
- По качеству реализации – с повышенным качеством.

Ожидаемые результаты реализации проекта:

- Рост спроса на предоставляемые услуги ООО «ЦОВ»;
- Успешная реализация услуг по обучению вождения категории «D»;
- Увеличение показателей финансовых результатов ООО «ЦОВ»;
- Повышение уровня конкурентоспособности ООО «ЦОВ».

Реализация проекта по расширению ассортимента ООО «Центр обучения вождению» позволит повысить количество реализуемых направлений для жителей города Благовещенск, с помощью чего повысится уровень конкурентоспособности организации, а также это позволит повысить показатели финансовых результатов.

Стадии жизненного цикла проекта

Жизненный цикл проекта – это временной интервал между появлением проекта и его ликвидацией. Существуют различные подходы к выделению универсальных этапов разработки и реализации проекта. В одном из них выделяются следующие фазы жизненного цикла:

- 1) Фаза инициации;
- 2) Фаза планирования;

3) Фаза исполнения;

4) Фаза завершения.

Фазы проекта по расширению ассортимента ООО «Центр обучения вождению» представлены ниже.

Фаза инициации:

A1) Выявление основных проблем в организации;

A2) Оценка воздействия внешней и внутренней среды на решение основных проблем;

A3) Определение наиболее приоритетной проблемы в организации;

A4) Предложение базовых вариантов решения приоритетной проблемы;

A5) Выбор оптимального варианта решения проблемы;

A6) Формулировка цели проекта по принципу SMART;

A7) Формулировка задач проекта.

КТ1 – SMART – цель утверждена.

Фаза планирования:

B1) Планирование ресурсов проекта;

B2) Планирование рабочей группы проекта;

B3) Планирование бюджета проекта;

B4) Планирование временных ресурсов;

B5) Планирование возможных рисков;

B6) Разработка плана реализации проекта;

B7) Утверждение плана реализации проекта;

КТ2 – план реализации проекта утвержден.

Фаза исполнения:

V1) Создание документа о начале реализации проекта;

V2) Разработка плана-графика проекта;

V3) Утверждение плана-графика проекта;

V4) Установление системы контроля над ходом работ;

В5) Определение приоритетных марок и моделей транспортных средств, которые будут приобретаться;

В6) Расчет показателей бюджета затрат проекта;

В7) Приобретение и оформление необходимых транспортных средств;

В8) Заключение договора об аренде машиноместа для транспортного средства категории «D»;

В9) Прием на работу квалифицированных инструкторов для обучения вождению категориями «D»;

В10) Создание и проведение рекламной кампании;

В11) Получение лицензии на реализацию услуг по обучению вождению категории «D»;

В12) Контроль и регулирование основных показателей проекта;

В13) Решение возникающих проблем и задач во время реализации проекта.

КТ3 – все необходимые этапы проекта выполнены.

Фаза завершения:

Г1) Подготовка итоговых документов;

Г2) Подведение итогов по проекту.

КТ4 – проект завершен.

Дерево целей и дерево работ по фазам жизненного цикла проекта

Для определения целей проекта по расширению ассортимента ООО «Центр обучения вождению» было составлено дерево целей проекта.

Дерево целей – это структурированная построенная по принципу иерархии совокупность целей организации, в которой выделены: генеральная цель (вершина дерева) и подчиненные ей подцели.

Представлено дерево целей проекта на рисунке 7.

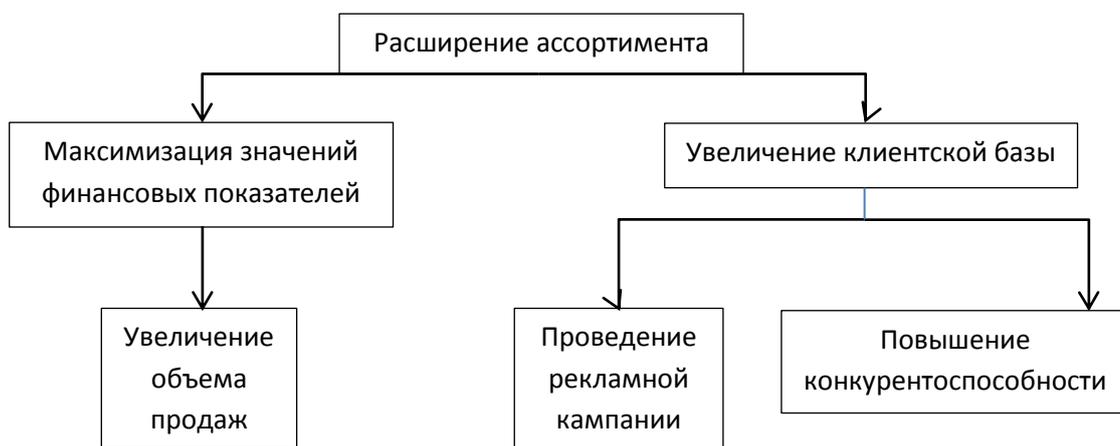


Рисунок 7 – Дерево целей проекта по расширению ассортимента ООО «Центр обучения вождению»

Согласно вышеприведенному дереву целей, главной целью реализации проекта является расширение ассортимента ООО «ЦОВ».

Также исходя из ранее представленных работ проекта по каждой стадии жизненного цикла проекта по расширению ассортимента ООО «ЦОВ» было составлено дерево работ проекта, ниже на рисунке 8.

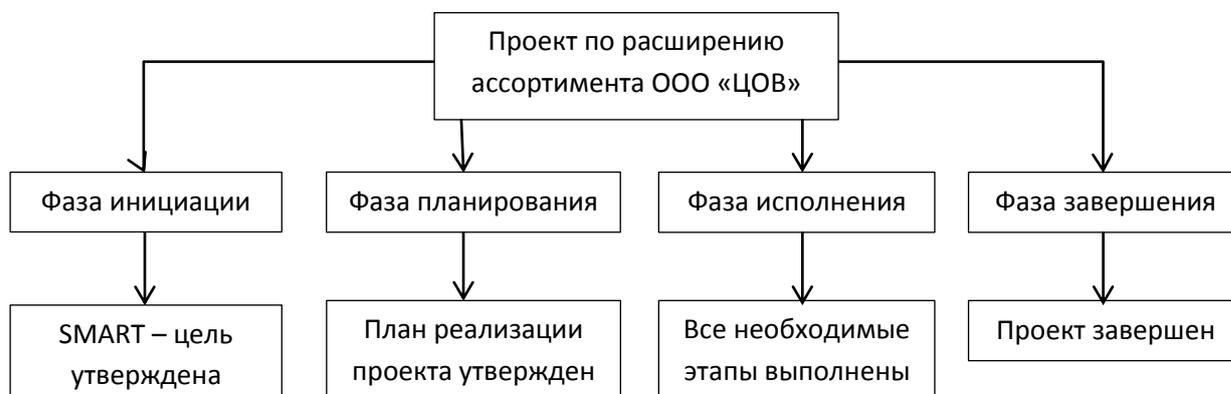


Рисунок 8 – Дерево работ проекта по расширению ассортимента ООО «Центр обучения вождению» по стадиям жизненного цикла

Таким образом, все представленные выше работы проекта направлены на достижение главной цели проекта, а то есть расширение ассортимента ООО «Центр обучения вождению», что и требуется при разработке и реализации любых проектов.

Формирование команды проекта

Команда проекта – это совокупность отдельных лиц, групп или организаций, которые привлечены к выполнению всех работ проекта и подчинены руководителю проекта.

Для проекта по расширению ассортимента ООО «Центр обучения вождению» в качестве участников были выделены:

- Руководитель проекта (Р) – генеральный директор;
- Администратор проекта (А) – соучредитель организации;
- Коммерческий директор (КД) – SMM специалист;
- Бухгалтер (Б).

Административные задачи между участниками проекта распределены с помощью матрицы RACI. Построение данной матрицы является простым и удобным инструментом для наглядного отображения распределения полномочий и ответственности в рамках разрабатываемого проекта.

Данный этап очень важен при разработке проекта, поскольку рациональное распределение зон ответственности каждого участника проектной команды обеспечит его эффективное и своевременное завершение.

Представлена матрица RACI ниже в таблице 17.

Таблица 17 – Матрица RACI проекта по расширению ассортимента ООО «Центр обучения вождению»

Работы проекта	Руководитель проекта	Администратор проекта	Коммерческий директор	Бухгалтер
1	2	3	4	5
Проведение внутреннего и внешнего анализа деятельности ООО «ЦОВ»	R	AR	CI	CI
Формулирование цели и задач проекта	AR	R	-	-
Формулирование требований к результату проекта	A	R		CI

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5
Формирование команды проекта	R	AR	-	-
Анализ имеющихся и необходимых ресурсов проекта	R	AR	-	-
Планирование бюджета проекта	C	C	-	AR
Планирование сроков проекта	C	AR	-	C
Покупка необходимых ТС и их регистрация	AR	R	-	CI
Прием новых сотрудников	AR	R	-	C
Подготовка необходимых документов для получения лицензии	R	C	-	AR
Создание и распространение рекламной кампании	C	I	AR	-
Проверка и контроль полученных результатов	AR	R	C	C
Анализ соответствия полученных результатов запланированным требованиям	AR	RI	R	C

Таким образом, с помощью метода построения матрицы RACI была определена структура распределения ответственности в рамках проекта по расширению ассортимента ООО «Центр обучения вождению», а также функции, выполняемые каждым членом команды и их роли на каждом этапе разработки проекта.

Потребность в ресурсах и разработка бюджета проекта

Одним из важных вопросов в разработке проекта является планирование потребности в ресурсах. Целью оценки потребности в ресурсах является отчетливое понимание необходимого количества финансовых, материальных, трудовых и технических ресурсов для реализации проекта.

Для проекта по расширению ассортимента ООО «Центр обучения вождению» были выделены различные ресурсы, необходимые для реализации по фазам жизненного цикла проекта, что представлено ниже в таблице 18.

Таблица 18 – Потребность проекта в ресурсах по фазам жизненного цикла

Фаза	Код работы	Ресурсы			
		материалы	персонал	техника	информация
1	2	3	4	5	6
Инициация	A1	Отчетность организации, бумага, ручки, карандаши	Генеральный директор, бухгалтер, руководитель проекта	-	Информация о проблемных местах организации
	A2	Бумага, ручки, карандаши	Генеральный директор, руководитель проекта	ПК	Информация о деятельности других автошкол
	A3				-
	A4				
	A5				
	A6				
	A7				
Планирование	B1	Бумага, ручки, карандаши	Руководитель проекта	ПК	Информация об имеющихся и недостающих ресурсах
	B2				
	B3				
	B4				
	B5				
	B6				
B7	-	Генеральный директор	-	Информация плана реализации	
Реализация	B1	-	Генеральный директор	ПК	-
	B2		Руководитель проекта		Информация о работах проекта
	B3		Генеральный директор		План-график проекта
	B4		-		
	B5		Генеральный директор и руководитель		Информация о существующих марках ТС

Продолжение таблицы 18

1	2	3	4	5	6
	B6		Руководитель проекта		-
	B7		Генеральный директор и руководитель проекта		-
	B8		Генеральный директор		-
	B9				-
	B10	Документы, необходимые для получения лицензии	Генеральный директор		-
	B11	-	Руководитель проекта		Показатели проекта
	B12				Информация о проблемах
Завершение	Г1	Все необходимые документы	Генеральный директор	-	-
	Г2	-	Все работники	-	Информация по готовности каждого этапа проекта

По полученным данным был произведен расчет стоимости и распределение таких ресурсов проекта как: человеческих, материально-технических и финансовых ниже в таблице 19.

Таблица 19 – Распределение ресурсов проекта по источникам и стоимости

Ресурсы	Необходимо всего			Имеется в наличии			Требуется привлечь		
	Кол-во, ед.	Стоимость за ед. ресурса, тыс. руб.	Стоимость всего, тыс.руб.	Кол-во, ед.	Стоимость за ед. ресурса, тыс. руб.	Стоимость всего, тыс.руб.	Кол-во, ед.	Стоимость за ед. ресурса, тыс. руб.	Стоимость всего, тыс.руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Человеческие									
Инструктор по вождению	2	-	-	0	-	-	2	-	-
Материально-технические									
Трансп. средство категории«D»	1	1 200 000	1 200 000	0	-	-	1	1 200 000	1 200 000

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Финансовые									
Аренда гаража для хранения ТС категории «D»	1	20 000	20 000	0	-	-	1	20 000	20 000
Получение лицензии	-	40 000	40 000	-	40 000	40 000	-	-	-
Проведение рекламной кампании	-	-	40 000	-	40 000	40 000	-	-	-

Таким образом, проведенный выше расчет показал, что требуется привлечь для реализации транспортное средство, поскольку в организации в наличии нет ТС категории «D», а также средства на его покупку в размере 1 000 тысяч рублей следует привлечь с помощью заемных средств, а 200 тысяч рублей покроеется за счет средств организации. Также в организацию требуется привлечь инструкторов по вождению в количестве 2 человек, а финансовые ресурсы для аренды гаража, получения лицензии и проведения рекламной кампании имеются в наличии и их не нужно привлекать.

Далее был составлен бюджет затрат проекта на весь его период, то есть на 2023 год по месяцам с февраля по март, и по 3 и 4 кварталам.

Для проекта по расширению ассортимента ООО «Центр обучения вождению» бюджет затрат проекта представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Бюджет затрат проекта

в тыс. руб.

Название статей затрат	2023 г.								Всего
	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	3 квартал	4 квартал	
Покупка ТС	1 200	-	-	-	-	-	-	-	1 200
Аренда гаража	-	-	20	20	20	20	60	60	200
Получение лицензии	-	-	-	40	-	-	-	-	40
Проведение рекламной кампании	-	-	-	20	10	10	-	-	40
Итого	1 200	-	20	80	30	30	60	60	1 480

Исходя из планового бюджета затрат проекта, потребность в финансировании проекта по расширению ассортимента ООО «Центр обучения вождению» составляет 1 480 тысяч рублей.

Так, для того чтобы обеспечить выполнение проекта были определены основные источники финансирования данного проекта ниже в таблице 21.

Таблица 21 - Источники финансирования проекта

Источник финансирования	
Собственные средства, тыс.руб,	280
Доля от бюджета всего проекта, %	18,9
Заемные средства, тыс.руб.;	1 200
Заемщик	ПАО Сбербанк
Вид займа	Кредит
Ставка по займу, %	15
Доля от бюджета всего проекта, %	81,1

Таким образом, финансирование проекта по расширению ассортимента ООО «Центр обучения вождению» будет происходить как с помощью использования собственных средств, так и с помощью заемного финансирования.

Форма заемного финансирования будет использоваться кредитная. Кредит – это ссуда в денежной или товарной форме на условиях возвратности, срочности и платности. Доля кредитного займа в проекте занимает 81,1 %.

Календарный план проекта

Календарный план проекта – это логико-структурный план, который определяет полный перечень запланированных работ по проекту, начало и общую продолжительность всего проекта, также его отдельных этапов, логическую последовательность и взаимозависимость мероприятий, и иные значимые события реализации проекта.

Одним из инструментов планирования является построение диаграммы Ганта – это горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, задержками и так далее.

Для построения диаграммы Ганта сначала была составлена таблица с исходными данными по проекту, которая представлена ниже.

Таблица 22 – Исходные данные для диаграммы Ганта

Мероприятие	Начало	Длительность	Задержка	Конец
Поиск и покупка необходимого транспортного средства	01.02.2023	30	0	02.03.2022
Регистрация ТС и его страховка	05.03.2023	2	2	06.03.2023
Поиск помещения и заключение договора аренды помещения для хранения ТС	07.03.2023	14	0	20.03.2023
Поиск квалифицированных инструкторов для обучения вождению категории «D»	14.03.2023	45	-7	27.04.2023
Проведение собеседований и заключение договоров с новыми сотрудниками	12.05.2023	14	14	25.05.2023
Адаптация автодрома	19.05.2023	7	-7	25.05.2023
Проведение рекламной кампании	19.05.2023	30	-7	17.06.2023
Сбор и подача документов для получения лицензии	19.05.2023	4	-30	22.05.2023
Получение лицензии	23.05.2023	45	0	06.07.2023
Внедрение в работу новой категории обучения	07.07.2023	30	0	05.08.2023

Сама диаграмма Ганта по проекту расширения ассортимента ООО «Центр обучения вождению» представлена ниже на рисунке 9.

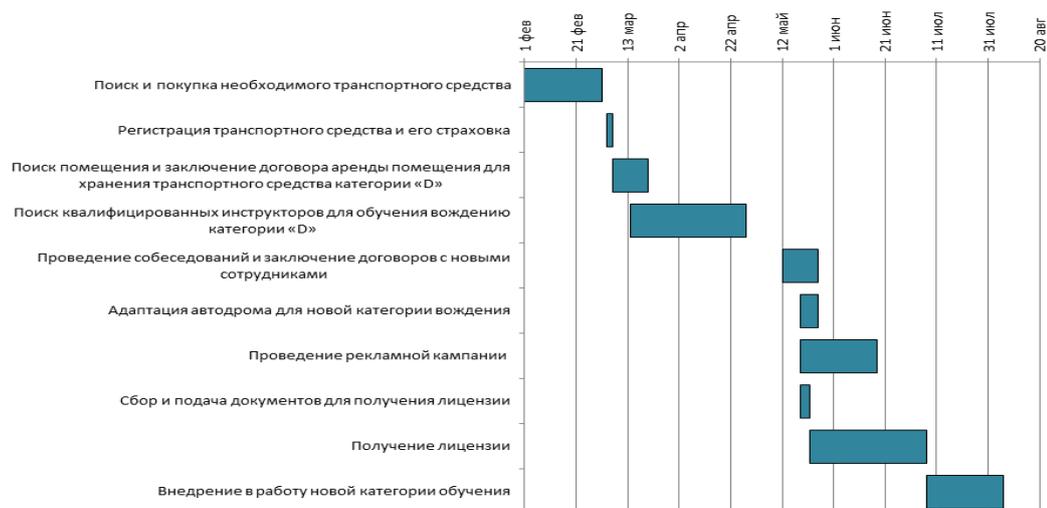


Рисунок 9 – Диаграмма Ганта

Таким образом, исходя из построенного выше календарного графика, можно сделать вывод о том, что все работы проекта начнутся 1 февраля 2023 года и закончатся до 20 августа 2023 года, при этом некоторые работы могут начинаться еще до того, как закончатся предыдущие.

Следующим этапом в календарном планировании является построение сетевого графика по проекту. Сетевой график – это модель проекта, показывающая последовательность и зависимость тех работ, которые необходимы для успешного завершения проекта, а также данная модель отражает сроки выполнения всех запланированных работ.

Исходные данные для построения сетевого графика указаны ниже в таблице 23.

Таблица 23 – Исходные данные для сетевого графика

№	Работы, окончание которых является необходимым условием для начала рассматриваемой	Рассматриваемая работа
1	-	А
2	А	Б
3	-	В
4	Б	Г
5	Г	Д
6	-	Е
7	Д, Е	Ж
8	Д	З
9	З	И
10	И	К

На основе указанных выше исходных данных, где содержится информация о рассматриваемых работах и тех, окончание которых является необходимым условием для начала рассматриваемой, был построен сетевой график. Он изображен ниже на рисунке 10.

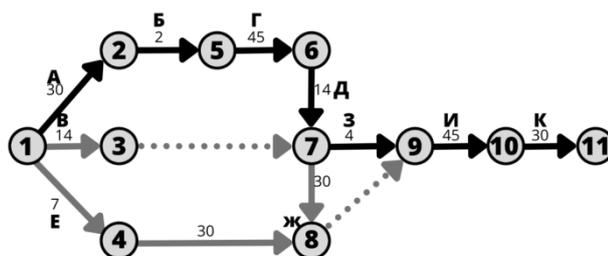


Рисунок 10 – Сетевой график работ проекта

В данном сетевом графике показана последовательность всех работ и их длительность в днях. Черными стрелками по всему графику выделен критический путь проекта – это последовательность связанных задач, от которых непосредственно зависит дата окончания проекта. Критический путь проекта по разработке расширения ассортимента ООО «Центр обучения вождению» составляет 170 дней.

Потенциальные риски проекта и меры по сокращению их отрицательного воздействия на проект

Риски проекта – это неопределенные события или условия, которые могут повлиять положительно или же отрицательно на определенные результаты, сроки, цели, стоимость, общее содержание или качество проекта.

В любом проекте в ходе реализации могут возникать различные риски, а для данного проекта по расширению ассортимента ООО «Центр обучения вождению» ниже выделяются возможные риски по фазам жизненного цикла проекта.

Фаза инициации:

A8) Неправильное выявление основных проблем в организации и определение не самой приоритетной проблемы в организации;

A9) Неверный выбор оптимального варианта решения проблемы;

A10) Некорректная постановка цели проекта.

Фаза планирования:

B8) Отсутствие ясности в том, кто какую работу должен выполнять в ходе реализации проекта;

B9) Неправильное планирование последовательности работ проекта.

Фаза исполнения:

B14) Увеличение срока реализации проекта;

B15) Сложность выбора транспортных средств для покупки;

B16) Нехватка средств;

В17) Отказ в выдаче лицензии на реализацию услуг по обучению вождению категории «D».

Фаза завершения:

Г3) Расхождение между плановыми результатами реализации проекта и фактическими.

Все перечисленные выше риски являются потенциальными для проекта по расширению ассортимента ООО «ЦОВ» все зависимости от степени их серьезности. Для их предотвращения были сформулированы меры по сокращению их отрицательного воздействия на проект. Представлены меры ниже в таблице 24.

Таблица 24 – Меры по сокращению рисков на проект

Риск	Мероприятие
1	2
Фаза инициации	
1.Неправильное выявление основных проблем в организации и определение не самой приоритетной проблемы в организации	Проведение точного и глубокого анализа внешней и внутренней среды организации, включая SWOT-анализ, PEST-анализ, построение модели 5 сил Портера и определение воздействия внешней и внутренней среды на решение основных проблем.
2.Неверный выбор оптимального варианта решения проблемы	Для начала следует выделить всевозможные альтернативные варианты решения проблемы, а затем с помощью метода экспертных взвешенных оценок произвести выбор оптимального.
3.Некорректная постановка цели проекта	Построение дерева целей и разработка основной цели по методике SMART.
Фаза планирования	
1.Отсутствие ясности в том, кто какую работу должен выполнять в ходе реализации проекта	Провести формирование команды проекта с помощью построения матрицы RACI.
2.Неправильное планирование последовательности работ проекта	Составить календарный план проекта с помощью построения диаграммы Ганта и сетевого графика всех работ проекта.
Фаза исполнения	
1.Увеличение срока реализации проекта	Провести точное планирование всех работ проекта по стадиям его жизненного цикла, включая построение дерева работ и календарный план проекта

Продолжение таблицы 24

1	2
2.Сложность выбора транспортных средств для покупки	Заранее определить приоритетные марки и модели транспортных средств, которые будут приобретаться, чтобы исключить трату времени во время реализации проекта на рассмотрение тех ТС, которые не подходят для обучения вождению.
3.Нехватка средств	Проведение расчета стоимости и распределение ресурсов проекта по источникам финансирования и корректное планирование бюджета проекта.
4.Отказ в выдаче лицензии на реализацию услуг по обучению вождению категории «D»	При подаче документов на получение лицензии удостовериться в правильности собранного пакета документов и его полном составе, также можно обратиться за помощью в этом к специалисту.
Фаза завершения	
1.Расхождение между плановыми результатами реализации проекта и фактическими	Проведение всех мероприятий по снижению рисков по фазам инициации, планирования и исполнения, так как, снизив все предыдущие риски и по каждой работе иметь распланированный план, фактические результаты по окончании проекта будут совпадать с плановыми.

Применив все предложенные выше меры по сокращению отрицательного воздействия потенциальных рисков на проект расширения ассортимента ООО «ЦОВ» можно снизить эти риски до минимума, что позволит завершить реализацию проекта успешно и без каких-либо форс-мажорных ситуаций.

Также следует определить самый опасный и наименее опасный риски для проекта. Данная оценка была произведена с помощью метода экспертной оценки ниже в таблице 25.

Таблица 25 - Экспертная оценка серьезности рисков проекта

Наименование риска	Вес риска	Оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4
1.Неправильное выявление основных проблем в организации и определение не самой приоритетной проблемы в организации	0,2	4	0,8
2.Неверный выбор оптимального варианта решения проблемы	0,1	5	0,5

Продолжение таблицы 25

1	2	3	4
3.Некорректная постановка цели проекта	0,08	4	0,32
4.Отсутствие ясности в том, кто какую работу должен выполнять в ходе реализации проекта	0,05	5	0,25
5.Неправильное планирование последовательности работ проекта	0,05	4	0,2
6.Увеличение срока реализации проекта	0,1	4	0,4
7.Сложность выбора транспортных средств для покупки	0,02	2	0,4
8.Нехватка средств	0,1	5	0,5
9.Отказ в выдаче лицензии на реализацию услуг по обучению вождению категории «D»	0,2	5	1
10.Расхождение между плановыми результатами реализации проекта и фактическими	0,1	5	0,5
ИТОГО	1	-	-

Исходя из проведенной экспертной оценки рисков проекта, самым серьезным риском выявлен отказ в выдаче лицензии на реализацию услуг по обучению вождению категории «D». Это можно оправдать тем фактом, что если данный риск станет проблемой, то проект будет не реализованным и не сможет войти в работу. А наиболее безопасным риском для проекта был выделен риск неправильного планирования последовательности работ проекта.

3.3 Оценка экономической эффективности проекта по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению»

Для того чтобы понять, какой экономический эффект дадут мероприятия, которые входят в план реализации проекта по расширению услуг ООО «центр обучения вождению», необходимо составить прогноз по доходам организации по предоставлению услуг обучения вождению категории «D» с учетом того, что стоимость обучения составит 38 тысяч рублей. План доходов на 2023-2025 годы приведен ниже в таблице 26.

Таблица 26 – Прогноз доходов ООО «ЦОВ» за 2023-2025 годы по предоставлению услуг обучения вождению категории «D»

Показатель	Годы										
	2023						2024				2025
	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
Доходы, тыс.руб.	95	95	285	285	380	380	1 425	1 615	1 710	1 900	7 980

План доходов по предоставлению услуг обучения вождению категории «D» был составлен по месяцам на 2023 год начиная с июля, когда планируется производить вывод услуги обучения вождению категории «D» в оборот, а также по кварталам на 2024 год и в целом на 2025 год.

Обоснование представленных расчетов состоит в том, что в первом наборе плановое количество обучающихся в группе составляет 5 человек, в последующем наборе количество обучающихся составляет 15 человек, а в группе на ноябрь-декабрь 20 человек. Подобное увеличение количества обучающихся в группе является оправданным и естественным по причине того, что не смотря на проведение рекламной компании, многие потенциальные клиенты могут еще не успеть отреагировать на открытый набор в первую группу обучения.

Далее следует составить плановые показатели экономических результатов от деятельности по обучению вождению категории «D» без учета категории «B». Представлены показатели ниже в таблице 27.

Таблица 27 – Плановые экономические показатели ООО «ЦОВ» на 2023-2025 годы по предоставлению услуг обучения вождению категории «D»

Наименование показателя	Значение показателя по годам, тыс. руб.		
	2023 год	2024 год	2025 год
1	2	3	4
Выручка, тыс.руб.	1 520	6 650	7 980

Продолжение таблицы 27

1	2	3	4
Себестоимость, тыс.руб.	1 216	5 320	6 384
Валовая прибыль, тыс.руб.	304	1 330	1 596
Расходы на оплату труда, тыс.руб.	360	720	720
Прибыль от продаж, тыс.руб.	-56	610	876
Прочие расходы, тыс.руб., в т.ч:	207	413,1	413,1
-Реклама	30	60	60
-Выплаты по кредиту	177	353,1	353,1

Таким образом, исходя из представленных выше плановых экономических показателей деятельности ООО «ЦОВ» на 2023-2025 годы по предоставлению услуг обучения вождению категории «D», видно, что выручка с каждым годом планируется увеличивать. Это возможно за счет увеличения количества обучаемых в группе по подготовке водителей категории «D».

Следовательно, за счет увеличения выручки возрастают и такие показатели как себестоимость, валовая прибыль и прибыль от продаж. Но расходы на оплату труда и прочие расходы, куда включаются реклама и выплаты по кредиту, остаются на одном и том же уровне. Следует отметить, что в 2023 году показатели составляют лишь половину суммы, так как деятельность в данном году ведется всего 6 месяцев, а не полные 12 месяцев, как в 2024 и 2025 годах.

Важнейшим этапом в оценке эффективности проведения мероприятий по реализации проекта по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению» является вычисление периода окупаемости и такого показателя как NPV, который показывает, сколько денег организация получает в чистом виде с учетом обесценивания денег и нормы дисконта.

Для определения данных показателей был составлен план движения денежных средств, а то есть притоков и оттоков денежных средств в организации на 2023-2025 годы.

Данный план движения денежных средств представлен ниже на рисунке 11.

Показатель	2023 г.						2024 г.				2025 г.
	7	8	9	10	11	12	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
ПРИТОК											
1. Общие поступления	95	95	285	285	380	380	1 425	1 615	1 710	1 900	7 980
3. Итого приток	95	95	285	285	380	380	1 425	1 615	1 710	1 900	7 980
ОТТОК											
4. Инвестиции	1 480										
5. Функционально-административные издержки	90	80	90	80	90	80	260	250	260	250	1020
6. Налоговые отчисления	х	х	0	х	х	91,2	0	0	0	399	478,8
Выплаты по кредиту	29,422	29,422	29,422	29,422	29,422	29,422	29,422	29,422	29,422	29,422	29,422
Итого отток	119,422	109,422	119,422	109,422	119,422	200,622	289,422	279,422	289,422	678,422	1528,222
7. Чистый денежный поток	-24,422	-14,422	165,578	175,578	260,578	179,378	1135,578	1335,578	1420,578	1221,578	6451,778
8. Кумулятивный чистый денежный поток	-24,422	-38,844	126,734	302,312	562,89	742,268	1877,846	3213,424	4634,002	5855,58	12307,358
9. Норма дисконта							15,4				15,4
10. Коэффициент дисконтирования	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,75	0,75	0,75	0,75	0,65
11. Дисконтированный денежный поток	-21,2471	-12,5471	144,0529	152,7529	226,7029	156,05886	851,6835	1001,6835	1065,4335	916,1835	4193,6557
12. Кумулятивный дисконтированный денежный поток	-21,2471	-33,7943	110,2586	263,0114	489,7143	645,77316	1497,4567	2499,1402	3564,5737	4480,7572	8674,4129

Рисунок 11 – Плановое движение денежных средств в 2023-2025 годах в ООО «Центр обучения вождению»

Исходя из полученных данных видно, что притоки в организации с каждым годом возрастают, как это было уже сказано ранее по анализу плановых экономических показателей.

Функционально-административные издержки, в которые входят такие пункты как заработная плата, аренда и затраты на рекламу, в каждом периоде разные, поскольку реклама о наборе на обучение в группу категории «D» будет производиться один раз в два месяца, а не каждый месяц. Следовательно, это изменяет и денежную сумму в строке итого оттоки.

Период окупаемости проекта по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению» осуществляется как с учетом дисконтирования, так и без него исходя из полученного выше плана движения денежных средств. При этом норма дисконта составляет 15,4 %.

Анализируя план движения денежных потоков по строке - кумулятивный денежный поток, для определения периода окупаемости без

учета дисконтирования, видно, что переход с отрицательного значения суммы денег на положительный происходит в сентябре 2022 года, а то есть на 3 месяц после введения в работу обучения вождению категории «D».

А для определения периода окупаемости с учетом дисконтирования производится анализ строки – кумулятивный чистый денежный поток, где становится ясно, что денежный поток принимает положительное значение также на 3 месяц, как и без учета дисконтирования.

Для более точного расчета обратимся к вычислению периода окупаемости по формуле, расчеты чего показаны ниже в таблице 31.

Таблица 28 – Расчет периода окупаемости проекта по расширению ассортимента услуг ООО «ЦОВ»

Показатель	Расчет	Результат, мес.
Период окупаемости без учета дисконтирования	$2 + \frac{ -38,844 }{ -38,844 + 126,734}$	2,23
Период окупаемости с учетом дисконтирования	$2 + \frac{ -33,7943 }{ -33,7943 + 110,2586}$	2,23

Таким образом, можно сделать вывод о том, что период окупаемости всех проведенных мероприятий проекта по расширению ассортимента услуг ООО «Центр обучения вождению» составляет 2, 23 месяца, а то есть 66, 9 дней, что подчеркивает эффективность реализации данного проекта для организации.

На заключительном этапе оценки эффективности следует определить значение показателя NPV. Это можно сделать, вновь обратившись к плановому движению денежных средств, к строке – кумулятивный дисконтированный денежный поток и столбцу 2025 год. На их пересечении и показано значение показателя NPV, а то есть составляет 8674,4129. Это говорит о том, что реализация данного проекта по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению» является эффективной, так как показатель на 3 год после введения проекта в действие имеет значение гораздо больше 0.

Подводя итог по оценке экономической эффективности предложенного проекта по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению», можно сделать вывод о том, что данное решение является эффективным для организации.

3.4 Особенности дальнейшего внедрения проектного менеджмента в ООО «Центр обучения вождению»

В связи с тем, что в ООО «Центр обучения вождению» отсутствуют элементы проектного подхода к управлению, параллельно разработке данного проекта была поставлена задача: диагностировать уровень зрелости организации с точки зрения проектного менеджмента и разработать рекомендации по развитию менеджмента организации и выводу его на уровень проектного управления. Для решения данной задачи была произведена соответствующая диагностика в пункте 2.3.

В соответствии с методикой анализа уровня зрелости организации по отношению к проектному менеджменту было выявлено, что ООО «Центр обучения вождению» находится на самом первом начальном уровне. Это характеризуется тем, что проектные бизнес-процессы никак не описываются и не классифицируются, отсутствуют внутренние регулирующие документы и работники действуют, исходя из своих личных представлений о целях какой-либо проектной работы.

Практическая реализация философии и методологии проектно-ориентированного управления становится важнейшим этапом системной работы по формированию проектной культуры управления в организации.

Изменение системы организации деятельности предприятия требует осуществления специального проекта с условным названием «Переход к системе управления проектами». Реализация проекта должна позволить практически решить проблему перехода к проектно-ориентированной форме управления. Так, для ООО «Центр обучения вождению» переходным проектом предлагается проект по расширению ассортимента услуг, который разработан в данной выпускной квалификационной работе.

Развитие проектного управления создаст перспективу для ООО «Центр обучения вождению» в качестве мощного инструмента как управления созданием новых услуг, так и осуществлением целенаправленных изменений для устойчивого развития организации.

Конкуренция на рынке постоянно растет, а чтобы ООО «Центр обучения вождению» могла привлекать и удерживать клиентов, нужно подстраиваться под растущие требования клиентов, оперативно выполнять задачи и решать проблемы. Проектный менеджмент это один из способов эффективно организовать работу внутри компании, что как раз и требуется сделать для ООО «Центр обучения вождению».

Так как ООО «ЦОВ» является проектно-неориентированной организацией, то в данном случае переход к проектному управлению имеет свои особенности в виде наличия особых задач, обусловленных тем, что в организации отсутствует практика разработки и внедрения проектов. В рамках программы перехода к проектному менеджменту рекомендуется решить задачи, перечисленные ниже.

1) Решить важнейшие организационные вопросы, которые важны для начала перехода к проектному управлению. Это такие задачи как:

А - Распределить зоны ответственности лиц, которые будут задействованы в проектном управлении (руководитель проектов, администратор проектов, коммерческий директор, бухгалтер). В дальнейшем можно определить ответственными тех же лиц, которые были определены в данном проекте по расширению ассортимента услуг, первом для ООО «Центр обучения вождению».

Б - Разработать свой удобный адаптированный под организацию механизм функционирования управления проектами. Примерным и эталонным методом разработки проектов для ООО «Центр обучения вождению» предлагается методическое описание разработки, выполненной в выпускной квалификационной работе, проекта по расширению ассортимента услуг с категории «В» до категории «D».

В - Предусмотреть подготовку кадров к внедрению проектного менеджмента в ООО «Центр обучения вождению». Для этого целесообразно организовать целевую переподготовку специалистов, а то есть руководителя и администратора проектов, или повышение квалификации в специальных учебных центрах при авторитетных консалтинговых фирмах или профильных высших учебных заведениях. В качестве предложения для ООО «Центр обучения вождению» предлагается организовать профессиональную переподготовку кадров по программам «Управление проектами» или «Менеджер проектов», которые предоставляет международная академия экспертизы и оценки¹⁰. Обучение проходит в дистанционной форме на протяжении 3 месяцев. Данный формат является удобным и современным в нынешнее время, поскольку работникам для обучения потребуется только компьютер.

2) Необходимо сформировать нормативную базу, эффективно регламентирующую работу по управлению проектами в организации. Примерное содержание нормативного документа в качестве регламента управления проектами для ООО «Центр обучения вождению» находится в приложении А. Содержание такого регламента включает в себя основные пункты, которые важны при работе с проектами. Это такие пункты как: общие положения управления проектами, общие принципы проектного управления, роли сотрудников и их зоны ответственности при работе в будущих проектах организации, а также основная структура проектов и принципы ведения документации во время ведения проектов.

3) Создать и поддерживать в актуальном состоянии базы данных по всем фазам и этапам жизненного цикла проектов, включая внедрение современных автоматизированных системах планирования и контроля, средства обработки и передачи данных. В данном случае, для ООО «Центр обучения вождению» предлагается обратить внимание на такое автоматизированное программное обеспечение как Artemis, Open Plan,

¹⁰ <https://xn----7sbbgpabvesftgrgij5be.xn--80axh3d.xn--p1ai/>

Microsoft Project, Spider, семейство программ «1С», в том числе «1С:Управление проектным офисом» и «1С:Документооборот».

Этот этап является крайне важным, поскольку организовать процесс накопления опыта с помощью компьютерных технологий это широкий шаг на пути к эффективному проектному управлению в организации.

С учетом использования вышеперечисленных рекомендаций с учетом особенностей по внедрению проектного подхода, ООО «Центр обучения вождению» сможет создать и поддерживать свои конкурентные преимущества, расширить клиентскую базу и улучшить показатели экономических результатов от деятельности. Внедрение проектного подхода в менеджмент Данной организации позволит повысить долю рынка, которая на данный момент составляет всего 6%. Также повысится и уровень конкурентоспособности и узнаваемости ООО «Центр обучения вождению».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате разработки данного проекта выпускной квалификационной работы была достигнута основная поставленная цель – разработать проект по расширению ассортимента предоставляемых услуг ООО «Центр обучения вождению» по обучению вождению с категории «В» до категории «D».

В соответствие с целью проекта были поставлены и решены все основные задачи.

Изучена роль управления проектами в современном менеджменте, то есть рассмотрена сущность и содержание проектного менеджмента, методология разработки любых проектов в организациях и стандарты управления проектами в организации.

Проведен анализ внешней среды ООО «Центр обучения вождению».

Анализ рынка автошкол города Благовещенск показал, что у ООО «ЦОВ» самая низкая доля рынка по городу Благовещенск и составляет 6%, при этом на рынке ведут деятельность обучения вождению еще 4 автошколы.

Исходя из проведенного анализа 5 сил Портера сделан вывод о том, что сильное влияние на деятельность организации оказывает сильная конкуренция в отрасли, среднее влияние оказывают клиенты и новые конкуренты, а слабое влияние исходит от поставщиков и товаров заменителей.

По результатам PEST-анализа выделено то, что среди наиболее значимых факторов можно отметить высокую степень зависимости от государственных органов в данной сфере деятельности (аккредитация, проверки, лицензии и так далее), экономическую нестабильность и как следствие рост цен на содержание автопарка и энергоресурсы, снижение покупательской способности населения.

Также при анализе внешней среды организации были выявлены факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества

организации на рынке, а также факторов, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Проведен анализ внутренней среды организации, включающий в себя анализ системы управления, анализ производственной деятельности, анализ экономической эффективности деятельности организации, анализ процесса принятия управленческих решений и анализ сильных и слабых сторон организации.

На основе анализа внутренней и внешней среды ООО «Центр обучения вождению» была составлена сводная матрица SWOT-анализа. По результатам проведения данного анализа стало ясно, что организация имеет следующие основные слабые стороны, которые являются помехой для дальнейшего развития и выхода на первый план среди конкурентов: узкий ассортимент и отсутствие какого-либо проектного подхода в управлении организации.

Был произведен анализ практики управления проектами в организации. На основании данного анализа было выяснено, что в ООО «Центр обучения вождению» является проектно-неориентированной организацией и имеет простую структуру управления. Также стало ясно, что организация не использует в своей работе никаких принципов проектного управления и находится на первом уровне проектной зрелости.

Проведен анализ основных проблем в деятельности организации с помощью проведения SWOT-анализа, который показал, что основными проблемами в организации являются узкий ассортимент и отсутствие проектного менеджмента. Также рассмотрено воздействие внешней и внутренней среды на решение данных проблем, на основе чего был произведен выбор приоритетной проблемы – узкий ассортимент.

Произведена разработка альтернативных вариантов проектов по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению» с помощью метода мозгового штурма, которые были основаны на слабых сторонах организации: узкий ассортимент и низкая доля по рынку города Благовещенск. Далее был выбран оптимальный альтернативный вариант проектного решения по

расширению услуг в ООО «Центр обучения вождению» с помощью метода экспертных оценок - добавление в ассортимент автошколы категории «D».

Разработан проект по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению», включающий такие шаги как: определение целей проекта, определение стадий жизненного цикла проекта, составление дерева целей и работ по фазам жизненного цикла проекта, формирование команды проекта, определение потребности в ресурсах, разработка бюджета проекта, разработка календарного плана проекта и выявление потенциальных рисков проекта и мер по сокращению их отрицательного воздействия на проект.

Выделены фазы жизненного цикла всего проекта: фаза инициации; фаза планирования; фаза исполнения; фаза завершения. Затем по каждому этапу определены основные работы и контрольные точки окончания каждой фазы.

Составлено дерево целей для определения основных целей проекта по расширению ассортимента ООО «Центр обучения вождению», среди которых были выделены такие как максимизация значений финансовых показателей, включающая в себя увеличение объема продаж, и увеличение клиентской базы, включающая проведение рекламной кампании и повышение конкурентоспособности организации. А также было построено дерево работ по фазам жизненного цикла проекта.

Сформирована команда проекта, где в качестве участников были выделены руководитель проекта, администратор проекта, коммерческий директор и бухгалтер, а затем с помощью построения матрицы RACI между участниками проекта были распределены административные задачи и зоны ответственности каждого участника проектной команды.

Определена потребность в ресурсах по фазам жизненного цикла проекта и произведен расчет стоимости и распределение таких ресурсов проекта как: человеческих, материально-технических и финансовых.

Разработан бюджет проекта, который показал, что потребность в финансировании проекта по расширению ассортимента ООО «Центр обучения вождению» составляет 1 480 тысяч рублей. При этом

финансирование проекта будет происходить как с помощью использования собственных средств, так и с помощью заемного финансирования. Форма заемного финансирования будет использоваться кредитная, а доля кредитного займа в проекте занимает 81,1 %.

Разработан календарный план проекта с помощью построения диаграммы Ганта, которая показала, что все работы проекта начнутся 1 февраля 2023 года и закончатся до 20 августа 2023 года, при этом некоторые работы могут начинаться еще до того, как закончатся предыдущие. Затем был построен сетевой график проекта, где содержится информация о последовательности и зависимости друг от друга всех работ проекта. Также с помощью сетевого графика определен критический путь проекта по разработке расширения ассортимента ООО «Центр обучения вождению» и он составляет 170 дней.

Выявлены потенциальные риски проекта и меры по сокращению их отрицательного воздействия на проект, которые были адресованы для каждого выявленного риска.

Произведена оценка экономической эффективности проекта по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению». В первую очередь составлен план доходов по предоставлению услуг обучения вождению категории «D» по месяцам на 2023 год начиная с июля, когда планируется производить вывод услуги обучения вождению категории «D» в оборот, а также по кварталам на 2024 год и в целом на 2025 год. На основе данного плана доходов были составлены плановые экономические показатели деятельности ООО «ЦОВ» на 2023-2025 годы по предоставлению услуг обучения вождению категории «D». По данному плану выручка с каждым годом планируется увеличиваться, что возможно за счет увеличения количества обучаемых в группе по подготовке водителей категории «D».

Далее был составлен план движения денежных средств в организации. На их основе была определена эффективность реализуемой стратегии с помощью вычисления периода окупаемости и такого показателя как NPV,

которые показали, что проект по расширению услуг ООО «Центр обучения вождению» по подготовленному плану реализации является эффективным.

Определены особенности дальнейшего внедрения проектного менеджмента в ООО «Центр обучения вождению».

Таким образом, в результате проведенной работы, был определен путь достижения главной цели разработки проекта выпускной квалификационной работы, а то есть расширение ассортимента услуг ООО «Центр обучения вождению».

Источниками информации для помощи в разработке проекта послужили различные учебники по дисциплине управление проектами, статьи, конспекты, ресурсы интернета и личный опыта автора.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Creating the project management office and organizing project implement management in time / S. A. Argyee, E. F. J. Williams, I. Turchenko, Z. Dombrovskiy // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2020. – No 12-1(68). – P. 6-12.
- 2 <http://covblg.ru/>
- 3 <https://xn----7sbbgpabvesftgrgij5be.xn--80axh3d.xn--plai/>
- 4 Абдукаримов, И. Т. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности) : учеб. пособие / И.Т. Абдукаримов, М.В. Беспалов. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 320 с.
- 5 Абрютина, М. С. Анализ финансовой устойчивости организации: учеб. пособие / М. С. Абрютина, А. В. Грачев.- М.: Дело и Сервис, 2017.– 506с.
- 6 Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 239 с.
- 7 Агеева, О. А. Бухгалтерский учет и анализ в 2 ч. Часть 2. Экономический анализ : учебник для вузов / О. А. Агеева, Л. С. Шахматова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 240 с.
- 8 Ансофф, И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / И. Ансофф. – СПб.: Издательство Питер, 2014.
- 9 Балашов А. И., Рогова Е. М., Тихонова М. В., Ткаченко Е. А. Управление проектами : учебник и практикум для вузов. Под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 383 с.
- 10 Балашов А.И. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 383 с.

- 11 Баликоев, В. З. Общая экономическая теория : учебник / В. З. Баликоев. – 16-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 528 с.
- 12 Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А.В. Барышев. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. – 164 с.
- 13 Бахтин, И. В. Руководство по выбору лучшего программного обеспечения для управления проектами / И. В. Бахтин // Научный электронный журнал Меридиан. – 2020. – № 7(41). – С. 60-62.
- 14 Безрукова, Н. А. Современные особенности бизнес-анализа в управлении проектами / Н. А. Безрукова, Е. И. Тюкалкина // Математическое и компьютерное моделирование и бизнес-анализ в условиях цифровизации экономики : Сборник научных статей по итогам I Всероссийского научно-практического семинара, Нижний Новгород, 27 октября 2021 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2022. – С. 25-32.
- 15 Боронина, Л. Н. Основы управления проектами : [учеб. пособие] / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. - Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 112 с.
- 16 Василькова Н.П. Анализ экономической деятельности предприятий / Н.П. Василькова // В сборнике: Проблемы развития экономических систем: вызовы современности Материалы II Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор В.И. Меньщикова. 2017.
- 17 Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
- 18 Волкова, О. Н. Управленческий учет : учебник и практикум для вузов / О. Н. Волкова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 461 с.
- 19 Галищева, Д. С. Управление коммуникациями в проекте / Д. С. Галищева // Синергия Наук. – 2020. – № 43.

- 20 Галищева, Д. С. Управление коммуникациями в проекте / Д. С. Галищева // Синергия Наук. – 2020. – № 43. – С. 360-365.
- 21 Грачев, А. В. Анализ и управление финансовой устойчивостью организации / А. В. Грачев. – М.: Финпресс, 2018. – 306с.
- 22 Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 422 с.
- 23 Ивашковский С. Н. Экономика для менеджеров. Микро- и макроуровень. Учебное пособие. М.: Дело, 2019. – 408 с.
- 24 Илышева, Н. Н. Анализ финансовой отчетности : учебник / Н. Н. Илышева, С. И. Крылов. – Москва : Финансы и Статистика, 2021. – 370 с.
- 25 Иохин, В. Я. Экономическая теория : учебник для вузов / В. Я. Иохин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 353 с.
- 26 Камышанов, П. И. Финансовый и управленческий учет и анализ : учебник / П.И. Камышанов, А.П. Камышанов. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 592 с.
- 27 Кобелева, И. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности коммерческих организаций : учебное пособие / И.В. Кобелева, Н.С. Ивашина. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 256 с.
- 28 Концепция smart в проектном менеджменте / Е. А. Рыбина, А. И. Домнина, А. И. Торопова, А. С. Сочнева // Инновационные технологии управления : Сборник статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 28 октября 2020 года / Мининский университет. – Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», 2020. – С. 65-67.
- 29 Корниенко, О. В. Все, что вы хотели узнать об экономике, но боялись спросить. Экономическая теория в реальных вопросах и ответах

студентов и преподавателя : учебное пособие / О. В. Корниенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ФЛИНТА, 2019. – 301 с.

30 Куприянова, Л. М. Финансовый анализ : учебное пособие / Л.М. Куприянова. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 157 с.

31 Макарова, Н. В. Отличительные особенности стандартов по управлению проектами / Н. В. Макарова, В. В. Балясников // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2020.

32 Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс : учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 175 с.

33 Маркаръян, Э.А., Герасименко Г.П. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Э.А. Маркаръян, Г.П., Герасименко, С.Э. Маркаръян Москва: КНОРУС, 2017. – 536 с.

34 Панкова, С. В. Практикум по анализу бухгалтерской (финансовой) отчетности : учебное пособие / С.В. Панкова, Т.В. Андреева, Т.В. Романова. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2021. – 165 с.

35 Пегушина А. А. Методика оценки уровня эффективности деятельности предприятия / А. А. Пегушина, О. В. Севастьянова // Инновационное развитие экономики. – [2021](#). – № 1 (61). – С. 124–137.

36 Пласкова, Н. С. Финансовый анализ деятельности организации : учебник / Н.С. Пласкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 368 с.

37 Поленова, С. Н. Бухгалтерский учет и отчетность : учебник для бакалавров / С. Н. Поленова. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2021. – 402 с.

38 Поликарпова, Т. И. Экономическая теория : учебник и практикум для вузов / Т. И. Поликарпова. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 254 с.

39 Попов, В.Л. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / В.Л. Попов, Д.А. Марков, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов. - М.: Инфра-М, 2017. - 320 с.

- 40 Попов, Ю. И. Управление проектами : учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 208 с.
- 41 Поташева, Г.А. Управление проектами.: Учебное пособие / Г.А. Поташева. - М.: Инфра-М, 2018. - 288 с.
- 42 Семенов, А. К. Теория организации : учебник для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — Москва : Дашков и К, 2021. — 356 с.
- 43 Тихомирова, О.Г. Управление проектами: практикум: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: Инфра-М, 2016. - 320 с.
- 44 Трофимова, Л. А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 335 с.
- 45 Фадеева, О. А. Основы проектного управления в Российской Федерации / О. А. Фадеева. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 39 (277). — С. 61-62.
- 46 Фельдман, И. А. Бухгалтерский учет : учебник для вузов / И. А. Фельдман. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 287 с.
- 47 Шарапова, Т. В. Основы теории управления : учебное пособие для вузов / Т. В. Шарапова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 210 с.
- 48 Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / А.Д. Шеремет. - М.: ИНФРА-М, 2019.
- 49 Шеремет, А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник / А.Д. Шеремет. – 2-е изд., доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 374 с.
- 50 Эйвазов, Э. К. Анализ современных тенденций использования гибких методов в разработке проектов / Э. К. Эйвазов // Актуальные вопросы финансовой и правовой грамотности в современном обществе : Сборник научных трудов: сборник статей, Москва, 12 ноября 2021 года / Под редакцией А.А. Шестемирова, С.И. Опариной, М.О. Василенко. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2022. – С. 127-134.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Регламент об управлении проектами

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор ООО «ЦОВ»

«__» _____

Регламент
об управлении проектами
ООО «Центр обучения вождению»
(ООО «ЦОВ»)

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Назначение регламента

1.2 Цели и задачи управления проектами

2. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ

2.1 Границы применения настоящего положения

2.2 Жизненный цикл, этапы проектов

3. УЧАСТНИКИ И ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

4. УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ И БЮДЖЕТОМ ПРОЕКТОВ

5. УПРАВЛЕНИЕ КАЛЕНДАРНЫМ ПЛАНОМ ПРОЕКТОВ

6. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТОВ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Назначение регламента

Настоящий регламент разработан с целью установления единого свода принципов и правил управления проектами в ООО «ЦОВ». Регламент утверждается генеральным директором организации, вступает в силу с момента издания приказа и действует до его отмены.

Изменения и дополнения, вносимые в Регламент, утверждаются приказом генерального директора ООО «ЦОВ». Правила и требования, установленные настоящим Регламентом, подлежат соблюдению при подготовке и реализации проектов.

1.2 Цели и задачи управления проектами

Целями процесса управления проектами являются:

- обеспечение максимально эффективной организации работ по проектам для достижения запланированных результатов с учетом заданных ограничений по ресурсам и срокам;
- обеспечение процедуры контроля достижения основных плановых показателей по реализации проектов.

В рамках процесса управления проектами решаются следующие задачи:

- формирование проектов, направленных на достижение поставленных целей, оценка и обоснование затрат проектов; планирование задач по проектам; организация всех работ для реализации проектов; передача результатов проектов руководителям, ответственным за их внедрение в деятельность организации после завершения проекта;
- мониторинг и решение возможных рисков проектов;
- контроль исполнения бюджетов проектов;
- обеспечение мониторинга и контроля реализации проектов.

2. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ

2.1 Границы применения настоящего регламента

Область применения настоящего регламента начинается от самого начала выполнения проектов до завершения выполнения проектов в течение всего жизненного цикла проекта.

Результирующие сведения:

- Завершенные этапы / работы проектов;
- Отчетная документация по реализации проектов.

2.2 Жизненный цикл, этапы проекта

Жизненный цикл проекта – это определенные фазы, через которые проходит тот или иной замысел в процессе своей реализации, а также функционирования.

Для каждого проекта определен стандартный жизненный цикл, состоящий из четырех последовательных фаз, выделяемых для лучшего контроля и управления:

1) Инициация – формирование основной идеи. Производится детальное обоснование, а также различные внутренние и внешние исследования, которые являются основой для реализации последующих стадий проекта.

2) Планирование – проведение формальных процедур, необходимых для старта проекта: планирование ресурсов проекта; планирование рабочей группы проекта; планирование бюджета проекта; планирование временных ресурсов; планирование возможных рисков; разработка плана реализации проекта; утверждение плана реализации проекта.

3) Исполнение – подразумевает реализацию в полном объеме всех намеченных действий. Начинается данный этап после того, как были утверждены все планы по проекту.

4) Завершение – проведение анализа полученных данных и обеспечение контроля на предмет соответствия их запланированным показателям.

3. УЧАСТНИКИ И ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Участники проекта – должностные лица организации, либо представители сторонних организаций и физические лица, участвующие в реализации и управлении проектом в соответствии с закрепленными за ними проектными ролями.

Ответственность выражается в следующих формах:

- 1) исполнитель;
- 2) ответственный;
- 3) консультант;
- 4) наблюдатель.

В настоящее время в организации выделяются следующие роли (представлены в виде краткого описания):

- 1) Руководитель проекта – генеральный директор.

Является ответственным лицом в формулировании цели, задач и требований к результату проекта, проверке и контроле полученных результатов, и в анализе соответствия полученных результатов запланированным требованиям.

- 2) Администратор проекта – соучредитель организации.

Является ответственным лицом в таких задачах как: планирование сроков проекта, формирование команды, анализ имеющихся и необходимых ресурсов и проведение внутреннего и внешнего анализа деятельности организации.

3) Коммерческий директор – SMM специалист.

Отвечает за создание и распространение рекламной кампании при наличии такой потребности.

4) Бухгалтер.

Отвечает за планирование бюджета и подготовку необходимых документов по проекту.

4. УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ И БЮДЖЕТОМ ПРОЕКТОВ

Целью управления ресурсами является отчетливое понимание необходимого количества финансовых, материальных, трудовых и технических ресурсов для проекта.

1) Потребность проекта в ресурсах в первую очередь определяется по фазам жизненного цикла проекта.

2) Составляется распределение ресурсов проекта по источникам и формирования и основной стоимости. Данный этап показывает количество ресурсов, необходимых для реализации проекта, также количество уже имеющихся в организации ресурсов и тех, что требуется привлечь в проект.

Управление бюджетом – комплекс работ по выбору и принятию решений, связанных с расходами, возникающих в ходе реализации проекта.

1) Составляется бюджет затрат проекта. Включает в себя: наименование статьей затрат и необходимые для этого суммы в определенные даты в ходе реализации проекта.

2) Определяются источники финансирования проекта: собственные средства и заемные средства. Рассчитываются доли данных источников, определяется форма заемного финансирования, если таковая имеется.

5. УПРАВЛЕНИЕ КАЛЕНДАРНЫМ ПЛАНОМ ПРОЕКТОВ

Календарный план проекта – это логико-структурный план, определяющий полный перечень запланированных мероприятий по проекту, начало и общую продолжительность проекта и отдельных его этапов, логическую последовательность и взаимозависимость мероприятий, и иные значимые события реализации проекта.

Основные инструменты для управления данной системой:

1) Диаграмма Ганта.

Ключевые параметры, используемые для построения диаграммы Ганта:

1) Этап / работа;

2) Дата начала этапа / работы;

3) Продолжительность этапа / работы в днях;

4) Возможная задержка этапа / работы в днях;

5) Дата завершения этапа / работы (ориентировочная).

На основании данных параметров строится горизонтальная линейная диаграмма, на которой этапы / работы проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания и задержками.

2) Сетевой график проекта.

Ключевые параметры, используемые для построения диаграммы Ганта:

1) Этапы / работы, окончание которых является необходимым условием для начала рассматриваемой;

2) Рассматриваемый этап / работа;

На основании данных параметров строится сетевой график, в котором отражается последовательность всех этапов / работ и их длительность в днях. Черными стрелками по всему графику выделяется критический путь проекта – последовательность связанных задач, от которых непосредственно зависит дата окончания проекта.

6. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТОВ

Риск проекта - неопределенное событие или условие, которое может повлиять как положительно, так и отрицательно на результаты, цели, сроки, стоимость, содержание или качество проекта.

Риски для любых проектов организации выделяются по всем фазам жизненного цикла проекта.

По каждому риску составляются меры по сокращению их воздействия на проект.

В дополнение к управлению рисками включается такая процедура как проведение экспертных оценок серьезности рисков по проекту. Данный этап включает в себя оценивание каждого риска группой экспертов с помощью 5-бальной системы оценивания, затем распределяется вес каждого риска, который в сумме составляет 1 балл и в итоге рассчитывается взвешенная оценка всех рисков.