

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента организации

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Выпускная квалификационная работа

38.03.02 Менеджмент

Выполнила:
студентка 4 курса группы
05001223
очного отделения
Халяпина А.О.

Научный руководитель:
старший преподаватель
Безнос Д.С.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы организации проектного управления на предприятиях	6
1.1 Проектное управление: сущность, принципы и задачи	6
1.2 Этапы организации управления проектами на предприятии	13
1.3 Методология проектного управления.....	16
Глава 2 Организация проектного управления на базе частной медицинской клиники «Здоровье»	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия	20
2.2 Разработка системы проектного управления на базе частной медицинской клиники «Здоровье».....	25
2.3 Описание пилотного проекта массажного кабинета «Здоровье»	37
2.4 Направления совершенствования проектного управления на предприятии.....	57
Заключение	60
Список литературы	62
Приложение	66

Введение

Актуальность работы. Развитие современной экономики сегодня способствует усилению конкуренции между компаниями, функционирующими в условиях постоянных динамических изменений внешней среды. В связи с этим все больше организаций выстраивают свою деятельность, основываясь на проектном управлении. Это позволяет им быть более гибкими, ставить перед собой четкие цели и достигать их, повышается прозрачность всей деятельности организации и увеличивается степень вовлеченности участников проекта в процесс, так как у каждого возникает личный интерес в успешном завершении проекта. Все это в данных условиях способствует формированию конкурентного преимущества для конкретной организации.

Успешное развитие предприятий зависит от их способности генерировать и осуществлять различные инициативы: выпуск новой продукции, совершенствование технологий, внедрение новых, более прогрессивных способов организации производства, сбыта, взаимодействия с клиентурой.

Эффективным инструментарием управления этими процессами являются методы и средства проектного менеджмента.

Проекты существуют с древнейших времен. В жизни мы постоянно наблюдаем реализацию множества сложных и инновационных проектов. Проекты самых разных типов и масштабов стали современным способом деятельности многих организаций. Постепенно руководители осознали: чтобы уверенно себя чувствовать в сложном мире проектов, необходимы специальные знания и применение особых методик.

Понятие «проект» объединяет разнообразные виды деятельности в различных сферах жизнедеятельности общества – экономической, политической, социальной, правовой, организационной, производственной,

управленческой и характеризуется особенностями его разработки и применения.

Цель проекта содержит в себе основную идею и деятельность по его реализации в целом. Прежде всего, цель проекта раскрывается в детальном плане действий, который может включать различные его аспекты и оформляться в виде различных документов, таких, как иерархическое дерево целей, структура работ, или стоимости, или результата проекта, сетевые и информационно-аналитические модели. Тщательной проработке подвергаются средства и предметы деятельности, необходимые для реализации проекта: основные средства, ресурсы, организационная структура, система коммуникаций между элементами проекта. Моделированию подлежат сценарии взаимодействия элементов проекта с факторами внешней среды, выражаемые в подготовке дерева рисков, или решений, или иных моделей.

На сегодняшний день управление проектами приобретает широкое распространение в различных сферах деятельности. Некоторые проекты, реализуемые в разных отраслях, зачастую имеют государственное значение, что и определило актуальность ВКР.

Цель работы – организация системы проектного управления на базе частной медицинской клиники «Здоровье».

Объект исследования - частная медицинская клиника «Здоровье».

Предмет исследования – механизм организации управления проектами на предприятии.

Для реализации цели ВКР нами были поставлены следующие **задачи** для исследования:

- изучить сущность проектного управления на предприятии, его принципы;
- изучить этапы организации проектного управления на предприятии;
- изучить методологию системы управления проектами на предприятии;

- разработать и описать систему управления проектами на предприятии;
- разработать пилотный проект внедрения проектных методов управления организацией;
- определить недостаточные уровни подготовки предприятия для реализации проектного управления;
- дать рекомендации по совершенствованию деятельности предприятия в целях внедрения методов проектного управления.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых по проблеме управления проектами на предприятии.

В работах С.П. Коваленко [18], В. Пигалова [36] и Ю.И. Попова [39] подробно описаны общие вопросы проектного управления с целью достижения целей предприятий.

Вопросы относительно управления инновационными проектами освещены в трудах таких авторов, как: Ю. Емельянов [15], Л.А Мыльников [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, 32] и И.Л. Туккель [46].

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные результаты по организации управления пилотным проектом могут быть реализованы в рамках любого медицинского предприятия с учетом рекомендаций по ее совершенствованию.

Эмпирической базой исследования послужили нормативно-правовые документы, информационные документы, а также устав предприятия и бухгалтерский баланс частной медицинской клиники «Здоровье».

В работе были использованы следующие **методы исследования**: сбор, обобщение, анализ, синтез информации.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа представлена введением, двумя главами, заключением, списком литературы и приложениями.

Глава 1 Теоретические основы организации проектного управления на предприятиях

1.1 Проектное управление: сущность, принципы и задачи

В управлении современным предприятием приходится решать много разных задач. Не все из них выполняются с помощью методов и средств управления проектами. В некоторых сферах (строительные фирмы, компании, занимающиеся проектированием и единичным производством технически сложной продукции для конкретного заказчика, проектные институты, предприятия, производящие разработку программного обеспечения, инновационные фирмы и др.) проектный подход к управлению является наиболее распространенной формой организации работы. Методы управления проектами первоначально разрабатывались и развивались для таких областей деятельности [11, с.20].

Другие предприятия в своей повседневной работе часто занимаются повторяющимися процессами. Регулярно подвозятся материалы, работают производственные линии, работники выполняют одни и те же операции, менеджеры регулируют их осуществление, из месяца в месяц предприятие выпускает и поставляет покупателям серийную продукцию, пока на нее существует спрос. Иногда на предприятиях случаются неожиданные ситуации и проблемы. Однако, если они не имеют очень существенного значения, предприятие может оперативно регулировать свою производственную деятельность в текущем режиме. Если же предприятие нуждается в каких-либо изменениях или сталкивается с обстоятельствами, когда необходимо решить относительно новые проблемы (разработка и выпуск нового продукта, модернизация производства и т. д.), это служит предпосылкой формирования и осуществления проектов.

Можно выделить две ситуации, связанные с организацией проектной деятельности. Первая - когда проект организуется в типично «проектных»

сферах производственно-хозяйственной деятельности. На практике работа в таких областях чаще осуществляется посредством формирования проектных групп и команд и с использованием методов управления проектами. Вторая - использование проектного способа управления для решения какой-либо важной хозяйственной задачи (например, технического перевооружения, разработки и реализации корпоративной стратегии, выхода на новый рынок и т. д.) наряду с традиционным менеджментом, регулирующим остальную деятельность предприятия, связанную с выпуском серийной продукции [11, с.34].

Решение об использовании проектного подхода к организации управления так или иначе остается за менеджментом компании. Таким образом, проект на предприятии - не всегда некоторая «данность», т. е. существующий объект управления, возникающий, например, в связи с получением нового крупного заказа, но это и способ организации деятельности, который предприятие выбирает по своему усмотрению при наличии определенных условий. В связи с этим большое значение имеет понятие проектного подхода [11, с.37].

Проектный подход - подход к управлению, предполагающий образование проектов как способ решения наиболее важных для предприятия задач. Понятие проектного подхода включает в себе систему принципов, которые обеспечивают понимание данного подхода и определяют его особенности [16, с.201].

1. *Принцип направленности на конечный результат.* Данный принцип является определяющим принципом проектного подхода и выражает усиление целевой стадии управления.

2. *Принцип перспективности.* Этим принципом предусматривается ориентированность управления. Данный принцип фиксирует более или менее длительный временной интервал, требуемый для осуществления поставленных целей.

3. *Принцип организационной автономии.* Данный принцип предполагает формирование проекта – как объекта управления – на основе обособления деятельности, связанной с целью проекта.

4. *Принцип концентрации ответственности.* Обозначенный принцип предусматривает назначение специального органа управления (в этой роли может выступать субъект или группа), на котором сосредоточены полномочия и ответственность за весь проект.

5. *Принцип целевого выделения средств.* Этот принцип требует привязки финансовых и других ресурсов к конкретному проекту, который основывается на определении предположительной потребности в ресурсах на весь проект, приоритетном выделении ресурсов на цели проекта и отдельном учете их расходования.

6. *Принцип межфункциональности.* Этим принципом устанавливается необходимость межпрофессиональной интеграции специалистов в рамках проекта, поскольку развитие взаимодействия между сотрудниками, ответственными за разные аспекты проекта, способствует более четкой координации деятельности, быстрому реагированию на изменения, разносторонней оценке и взаимоувязке принимаемых решений.

7. *Принцип охвата управлением всех стадий проекта.* Сущность этого принципа состоит в том, что вся деятельность по осуществлению проекта (проектный цикл) представляется как стадийный процесс, т. е. как процесс чередования сменяющих друг друга фаз, образованных крупными комплексами взаимосвязанных работ: концептуальная фаза, фазы разработки, реализации и завершения проекта.

8. *Принцип комплексности.* В соответствии с данным принципом должна производиться всесторонняя оценка проекта и любых принимаемых в связи с проектом решений.

9. *Принцип сбалансированности.* Этот принцип выражает требование к согласованию в контексте проекта целей, сроков, ресурсов и действий

исполнителей, а также к сбалансированности проекта с условиями внешней среды.

10. *Принцип оптимальности.* Руководствуясь данным принципом, следует вести поиск оптимальных решений, причем оптимальность понимается в первую очередь в отношении всего проекта как единого целого, а не в отношении отдельных этапов или элементов.

11. *Принцип завершенности.* На всех стадиях проектного цикла необходимо иметь уверенность в завершении проекта. Это подразумевает общее видение результатов проекта. Кроме того, данный принцип задает разумные пределы для оптимизации: любое решение по проекту может быть оптимизировано во многих отношениях, процесс совершенствования теоретически может продолжаться бесконечно, ставя под угрозу завершение проекта. Таким образом, поиск оптимального решения должен быть остановлен в рамках конкретного проекта, когда полученное решение удовлетворяет основным требованиям к проекту той социально-экономической системы, в которой он реализуется [31, с.345].

Вышеуказанные принципы позволяют идентифицировать проектный подход лишь взятые в совокупности, поскольку в отдельности они могут относиться к другим рационально организованным процессам управления. Наряду с ними в управлении проектами действуют и классические принципы управления [31, с.346].

При использовании проектного подхода для реализации каких-либо целей предприятию необходимо создать организационные условия для осуществления этих целей. Несколько из указанных выше принципов проектного подхода непосредственно касаются организационных аспектов проектной деятельности и предполагают организационное обособление проекта, персонализацию ответственности за проект и развитие всесторонних связей работающих в проекте сотрудников.

Проект, таким образом, – это не только определенное мероприятие, задача или деятельность, но и, с организационной точки зрения,

специфическая организационная структура, тем или иным образом вписывающаяся в структуру реализующего его предприятия.

Решение об использовании проектного управления или «традиционного» менеджмента принимается руководством организации. Очевидно, что важная для предприятия цель имеет больше шансов на успешное достижение, когда в системе управления ей уделяется повышенное внимание и на ее выполнении концентрируются необходимые ресурсы – что обеспечивается проектным подходом.

Основанием для внедрения проектного подхода в практическую деятельность организаций могут служить предположения о позитивных сдвигах, на которые можно рассчитывать от его использования. Факторы эффективности проектного подхода приведены в таблице 1.1.1 [31, с.360].

Таблица 1.1.1 - **Факторы эффективности проектного управления**

Фактор	Содержательная характеристика
Стратегический	Организует текущую деятельность на выполнение поставленных задач, устанавливая связь стратегического и оперативного управления
Экономический	Обеспечивает более эффективное распределение ресурсов за счет их сосредоточения на наиболее важных задачах предприятия (предупреждается распыление средств, вскрываются внутренние резервы, усиливается контроль над расходованием)
Организационный	Обеспечивает ориентацию на корпоративные цели, уменьшает возможность несогласованных, взаимопротиворечащих действий
Мотивирующий	Увеличивается заинтересованность коллективов и исполнителей в конечных результатах; повышается осмысленность и целеустремленность в выполнении профессиональных функций за счет более четких представлений о собственном вкладе в планируемый результат
Консолидирующий	Обеспечивает обоснованность принимаемых решений посредством объединения усилий специалистов, снижает вероятность субъективизма, служебных злоупотреблений
Коммуникативный	Способствует возникновению коммуникаций, выходящих за пределы структурных подразделений, в результате совместной работы в проекте, что благоприятствует обмену опытом, улучшению микроклимата, создает предпосылки для сплочения коллектива
Структурообразующий	Связан с организационным строительством через формирование новых структур и команд проекта; проект служит формальным отображением межфункциональных (горизонтальных) связей

В то же время следует понимать, что применение проектного управления целесообразно при наличии определенных условий (сложность, комплексность, трудоемкость, важность лежащей в основе проекта задачи, достаточно высокая стоимость ее осуществления и т. д.) и результат от его использования должен превышать соответствующие затраты. Кроме того, поскольку проектный подход часто требует создания на предприятии дополнительных структурных образований или же использования более сложных в управлении проектных и матричных структур, возрастание организационной сложности управления должно быть оправдано, и здесь следует оценить все выгоды и риски, не забывая методологический принцип У. Оккама: не множить сущее без необходимости [31, с.377].

В связи с областью и масштабом применения проектного подхода в деятельности предприятия можно выделить два типа организаций: проектно-ориентированные и процессно-ориентированные.

В *проектно-ориентированных* предприятиях проекты составляют основу их производственной деятельности.

Процессно-ориентированные организации - предприятия, преимущественно ориентированные на ритмичный выпуск серийной продукции. Проекты возникают в них время от времени, в основном в связи с необходимостью разработки и выведения на рынок инноваций или для решения внутренних задач [16, с.231].

Инструментом реализации значимых изменений в деятельности предприятия является проект. С точки зрения достижения стратегических целей предприятия недостаточно успешного выполнения отдельных проектов, перед компаниями стоят более масштабные задачи по формированию портфеля проектов с учетом стратегии их развития, регулярному мониторингу проектной деятельности для своевременного принятия решений по проектам в портфеле.

Руководители, признающие важность проектного менеджмента для результативного управления предприятием, инициируют внедрение системы управления проектами для решения следующих задач:

1. Обеспечение прозрачности проектной деятельности.
2. Уменьшение зависимости успешности проекта от персоналии руководителя проекта.
3. Накопление внутри компании опыта и знаний по успешной реализации проектов.
4. Внедрение инструментов эффективного управления ресурсами, участвующими в проектной деятельности.
5. Повышение точности финансового планирования посредством учета результатов реализации проектов.
6. Укрепление имиджа компании как надежного партнера в области проектной деятельности [31, с.622].

Перечисленные преимущества формализации проектной деятельности могут быть получены за счет внедрения системы управления проектами (СУП) в организации.

Система управления проектами, как и любая управленческая система на предприятии, состоит из трех компонентов:

- нормативной регламентной базы, документирующей обязательные шаги процесса;
- информационной системы, выступающей в качестве хранилища данных и автоматизирующей процессы;
- персонала, контролирующего соблюдение процессов и развивающего их по мере повышения зрелости системы.

В системе управления проектами три составляющие:

- методология управления проектами – документированные процессы по управлению проектами, методы и процедуры, которые должны быть использованы сотрудниками предприятия при участии в проектной деятельности.

- информационная система управления проектами (ИСУП) - специализированное программное обеспечение для управления проектами, выступающее в качестве инструментария для планирования и контроля за параметрами проектов, обмена информацией между участниками проекта, получения отчетности по проектам.

- проектный офис - подразделение компании или назначенная группа сотрудников, контролирующая исполнение методологии управления проектами и соблюдение регламентов по работе с ИСУП, занимающаяся развитием знаний и навыков персонала в области проектного менеджмента [16, с.210].

1.2 Этапы организации управления проектами на предприятии

При планировании внедрения системы управления проектами (СУП) нужно использовать апробированные в западных и российских компаниях подходы к реализации организационных изменений:

1. Чтобы процесс стал исполняться, должны быть выделены сотрудники, контролирующие соблюдение регламентов по данному процессу и эскалирующие проблемы на руководство.

2. Руководство должно поддерживать происходящие преобразования не только с формальной точки зрения (утверждать новые процедуры и наказывать за их несоблюдение), но и быть лидером во внедрении новых подходов (соблюдать внедряемые подходы в каждодневной работе, убеждать сотрудников на практических примерах в преимуществах новой системы управления).

3. При формировании процессов «как должно быть» нужно максимально использовать устоявшиеся в компании успешные практики для выполнения данного процесса. Ведь уже внедренные успешные практики учитывают специфику деятельности компании и привычны участникам процесса.

4. До автоматизации процесс должен быть формализован и понятен его участникам.

5. Запрос информации от участников процесса должен проводиться только в том случае, если полученная информация используется для тех или иных решений. Назначение сбора информации должно быть понятно участникам процесса.

6. Любое организационное преобразование должно по возможности быстро приносить выгоды предприятию, иначе будет потеряна административная поддержка проводимых изменений [2, с.111].

С учетом перечисленных подходов рекомендуется организовать внедрение СУП с помощью реализации семи этапов.

Этап 1. Организация проекта внедрения СУП. Должна быть сформирована команда проекта, спланированы работы и выделены ресурсы для внедрения СУП.

Этап 2. Обследование проектной деятельности. Необходимо идентифицировать имеющиеся практики организации проектов, узкие места при их реализации. Проводится оценка уровня зрелости компании для того, чтобы после внедрения СУП оценить, какие улучшения были действительно получены.

Этап 3. Разработка методологии управления проектами. Необходимо разработать комплект нормативных документов, описывающих процессы по управлению проектной деятельностью, которые в дальнейшем должны будут исполняться всеми участниками проектной деятельности.

Этап 4. Внедрение информационной системы управления проектами. Нужно выбрать программное обеспечение для автоматизации процессов по управлению проектами, настроить программное обеспечение, разработать регламенты и инструкции для пользователей.

Этап 5. Формирование проектного офиса. Должны быть назначены сотрудники, ответственные за поддержку и координацию проектной

деятельности, определено положение проектного офиса в организационной структуре предприятия.

Этап 6. Апробация СУП на пилотных проектах. Для проверки новых для компании инструментов и методов управления проектами, разработанных на предыдущих этапах, рекомендуется несколько типовых для компании проектов реализовать в СУП, чтобы убедиться в удобстве и полезности предлагаемых процедур.

Этап 7. Развертывание СУП на всю проектную деятельность. Должен быть составлен реестр проектов, проектных инициатив, все проекты должны быть переведены в новую систему управления при поддержке проектного офиса.

Этапы внедрения СУП не равноценны по длительности и ресурсоемкости. Они не обязательно выполняются жестко последовательно: часть этапов могут выполняться одновременно, например, организация проекта внедрения СУП и обследование, автоматизация проектной деятельности и формирование проектного офиса. Однако в любом случае выполнение всех этапов – обязательно. Возможно, вместо «классической» ИСУП может быть Excel. Проектный офис будет сформирован посредством возложения на одного из сотрудников дополнительных функций по ведению реестра проектов и контролю формирования проектных документов. Однако все составляющие СУП должны быть созданы и соответствовать друг другу по содержательному наполнению с учетом объемов проектной деятельности и специфики проектов в конкретной организации [2, с.144].

Таким образом, организация системы управления проектами состоит из трех основных элементов: методология управления проектами, ИСУП и проектный офис.

1.3 Методология проектного управления

Методология управления проектами в организации представляет собой утвержденный пакет внутренних нормативных документов, в которых описаны процессы по управлению проектной деятельностью в компании и отражена совокупность практик, методов, процедур и правил. Такая методология обычно строится на базе методов проектного управления международных стандартов управления проектами, зарекомендовавших себя как совокупность «лучших практик» в дисциплине проектного менеджмента. Однако в каждой организации должна использоваться своя, уникальная методология, которая разработана с учетом специфики проектной деятельности предприятия, его организационной структуры и принципов принятия решений, уровня зрелости проектной деятельности.

Как правило, в крупных и средних компаниях есть внутренние стандарты по документированию процессов, с учетом которых нужно будет разрабатывать иерархию и структуру документов, описывающих и проектную деятельность.

Структура внутренних нормативных документов будет определяться также исходя из того, какими объектами управления решено формализовать управление: только проектами, проектами и программами или же проектами, программами и портфелем программ и проектов [20, с.80].

Таковыми документами могут являться:

Уровень 1-й:

а) Политика по управлению проектной деятельностью. Цель данного документа - описать роль и место проектного управления в управляющих процессах предприятия, определить, по каким критериям деятельность можно отнести к проектной, описать основные принципы управления проектами, программами и портфелем, а также организационную структуру управления проектной деятельностью и элементы системы управления проектами.

б) Положения о коллегиальных органах, уполномоченных принимать решения в области проектной деятельности, о подразделениях, осуществляющих координацию и поддержку проектов (о проектном офисе).

Уровень 2-й:

а) Регламенты по управлению проектами, программами, портфелем программ и проектов. Регламенты будут содержать карту и описание процессов.

Уровень 3-й:

а) Шаблоны документов, которые используются в ходе процессов по управлению проектной деятельностью.

б) Технологические схемы по выполнению процессов по управлению проектной деятельностью в ИСУП.

Иерархия документов вполне может быть упрощена, т. е. методология может состоять только лишь из одного регламента по управлению проектами, где шаблоны документов будут приложениями в рамках регламента.

В методологию по управлению проектами рекомендуется включить следующие разделы:

1. *Основные понятия проектного управления*, такие как «проект», «управление проектами», «этап», «веха», «календарный план проекта».

2. *Роли в проектном управлении* можно разделить на две группы: постоянные и временные участники.

Временные роли в проектной деятельности получают сотрудники компании в рамках конкретного проекта. Среди временных ролей, которые обязательно должны быть включены в проектную деятельность, можно выделить следующие:

- Заказчик. Типовой минимальный список функций: согласование целей, критериев успешного выполнения проекта, требований к продукту проекта, согласование запросов на изменения в проекте; подготовка предложений о приостановке или прекращении проекта вследствие

нецелесообразности или невозможности дальнейшего выполнения; приемка результатов работ, включая промежуточные.

- Руководитель проекта. Типовой минимальный список функций: обеспечение успешного выполнения проекта; организация разработки документов, определяющих цели, задачи, требуемые результаты, общий план выполнения и бюджет проекта; планирование, организация и контроль выполнения работ по достижению целей проекта с требуемыми качеством, затратами и в запланированный срок; своевременная подготовка содержательной части конкурсной и договорной документации по проекту; назначение задач проектной команде (отдельным ее участникам) и контроль за их выполнением; требование от всех участников проектной команды выполнения работ по проекту и своевременной отчетности о текущей ситуации в порученной зоне ответственности; проведение переговоров с внешними компаниями, привлеченными для реализации проекта, и координация работ с подрядчиками и поставщиками; отслеживание рисков проекта и разработка планов реагирования на риски; инициация запросов на изменение содержания, сроков и бюджета проекта; регулярное и своевременное предоставление отчетности о ходе выполнения проекта.

- Куратор проекта. Типовой минимальный список функций: утверждение проектных документов; выделение ресурсов для выполнения проекта, контроль за ходом выполнения проекта; согласование изменений основных параметров проекта; административная поддержка проекта; разрешение конфликтов, эскалированных со стороны руководителя проекта, заказчика.

В список временных ролей также включают участника/исполнителя в проекте, руководителя рабочей группы в составе проектной команды, команду подрядчика, администратора проекта [20 с.123].

3. *Классификатор проектов.* Классификация разрабатывается, во-первых, для проведения аналитики по общему списку проектов компании с учетом их классификационных признаков.

Классификаторы могут быть:

- по стратегической важности проекта (можно присвоить значения А - высший приоритет должны быть выполнены, даже если будет необходимо увеличить количество ресурсов на выполнение; В - стандартные проекты; С - низкий приоритет, проект выполняется только в случае простоя ресурсов);
- по стоимости;
- по жесткости сроков проекта (без возможности сдвига сроков, например, проекты по строительству олимпийских объектов в Сочи, или с возможностью сдвига сроков);
- по длительности (краткосрочный, долгосрочный);
- по уровню участия (по количеству вовлеченных подразделений);
- по опыту исполнения проекта (типовой или инновационный);
- по направлению деятельности (в зависимости от содержания результатов, например, маркетинговый, ИТ, строительный, проект по слиянию и поглощению и т. д.);
- внутренний/внешний проект (выполняется для внешнего или внутреннего заказчика) [20, с.170].

4. *Процессы управления проектами, упорядоченные по фазам жизненного цикла.* Данный раздел является ключевым в нормативной базе. В нем должна быть представлена общая схема процессов по управлению проектами и дано описание каждого процесса [20, с.155].

Таким образом, систему управления проектами нужно воспринимать как комплексное решение для внедрения проектного подхода на предприятии. Именно система, в которой предусмотрена регламентация процессов, их автоматизация, а также выделение персонала, контролирующего исполнение процессов и обеспечивающего их усовершенствование, способна обеспечить признание значимости проектного подхода для реализации стратегии организации и уменьшить риск невыполнения отдельных проектов и всего портфеля проектов.

Глава 2 Организация проектного управления на базе частной медицинской клиники «Здоровье»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия

В рамках ВКР нами проводилась работа по организации проектного управления и апробации пилотного проекта «Проектирование массажного кабинета» на базе многопрофильного медицинского центра «Здоровье», находящегося в городе Белгороде по адресу: ул. Пушкина, 37.

Главной задачей медицинского центра «Здоровье» является улучшение здоровья людей, повышение качества медицинского обслуживания путем создания медицинского центра соответствующего международным стандартам.

Многопрофильный лечебно-диагностический центр «Здоровье» оснащен передовым медицинским оборудованием ведущих производителей, что способствует внедрению современных достижений мировой медицины в области диагностики и лечения. В новом медицинском центре «Здоровье» установлен полуторатесловый магнитно-резонансный томограф Avanto фирмы Siemens, позволяющий проводить комплексные обследования центральной и периферической нервной системы, головного мозга, сосудов, суставов и мягких тканей. Спиральный компьютерный томограф «Сэнсэйшн Кардиак» позволяет исследовать заболевания сосудов, в том числе и коронарных артерий сердца, а также костной системы, легких, придаточных пазух, кишечника, органов малого таза. Оба этих метода взаимно дополняют друг друга при диагностике сложнейших заболеваний, особенно онкологических.

Клинико-диагностическая лаборатория медицинского центра «Здоровье» оснащена оборудованием Roche-Hitachi, Diagnostica Stargo, Sysmex, Bio-Rad, Awareness Technology, что позволяет проводить полный

спектр лабораторных исследований: гематологических, биохимических, иммунологических, гормональных, паразитологических и ПЦР-диагностики. Это является гарантией ранней диагностики и эффективного контроля за ходом лечения.

Рентген-аппарат марки Сименс выдает снимки всех органов и систем с минимальной лучевой нагрузкой на пациента.

В центре «Здоровье» проводится также УЗИ-диагностика, работают кабинеты гинекологии, кардиологии, терапии, эндокринологии, гастроэнтерологии, неврологии, оборудованные по последнему слову медицинской техники. Прием ведут высококвалифицированные специалисты. Здесь возможно и амбулаторное лечение в комфортных условиях.

Медицинский центр «Здоровье» проводит лечение пациентов по следующим направлениям:

- терапия;
- неврология;
- гинекология;
- кардиология;
- эндокринология;
- ревматология;
- ортопедия;
- травматология;
- урология;
- оториноларингология;
- маммология;
- дерматовенерология;
- гастроэнтерология;
- нефрология;
- аллергология;
- иммунология;

- онкология;
- флебология;
- офтальмология;
- магнитно-резонансная томография;
- компьютерная томография;
- рентген-диагностика;
- ультразвуковая диагностика;
- эндоскопия;
- лабораторные исследования.

Организационная структура клиники является линейной.

Структура организации представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, направленных на установление четких взаимосвязей между ними, прав и ответственности, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Организационная структура медицинского центра «Здоровье» представлена следующими должностными позициями (рисунок 2.1.1).

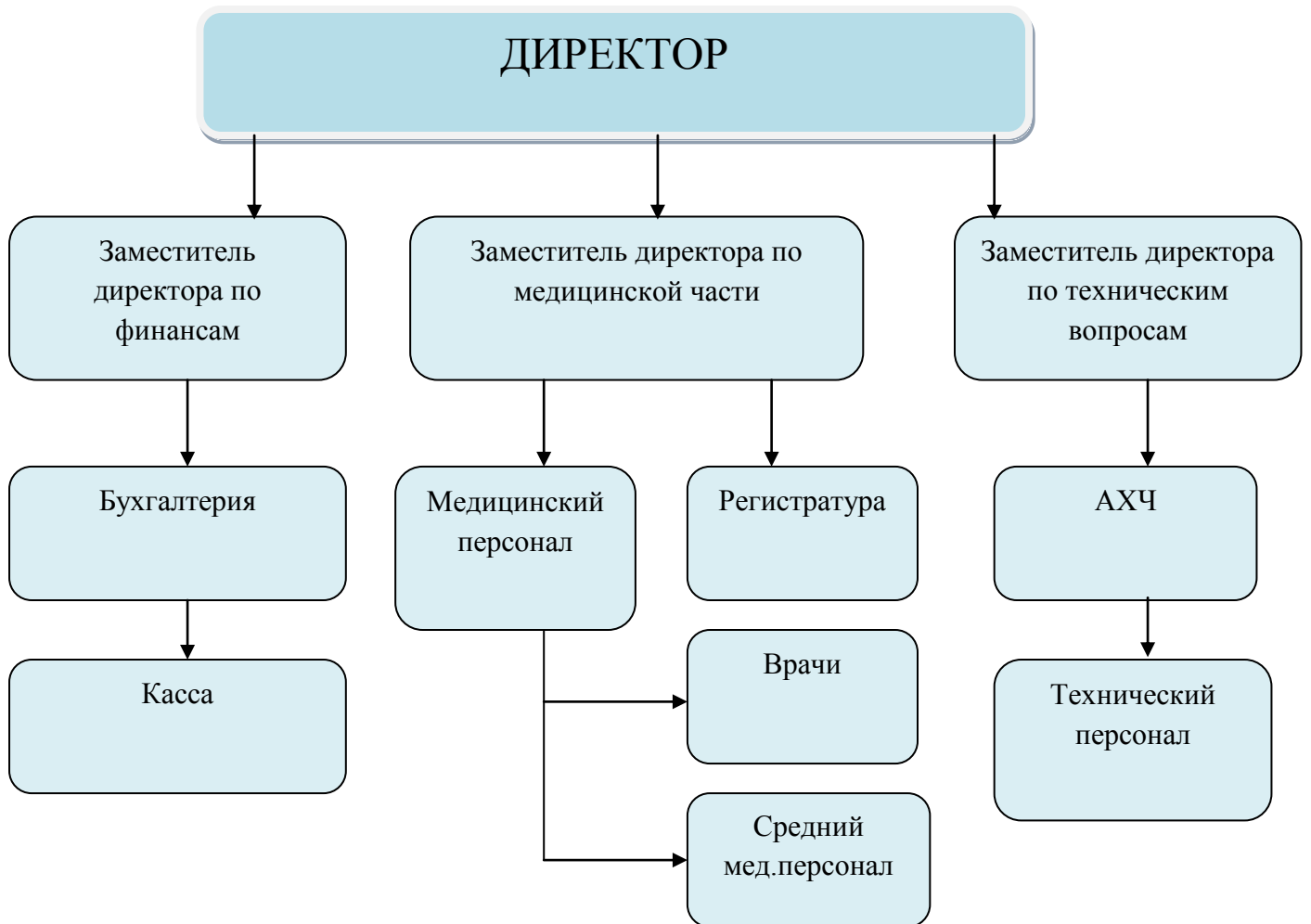


Рисунок 2.1.1 – Организационная структура медицинского Центра «Здоровье»

Экономическая деятельность центра «Здоровье» является эффективной. Некоторые финансово-экономические показатели работы предприятия показаны в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Показатели эффективности деятельности медицинского центра «Здоровье»

Показатели	Годы			Отклонение (+;-) 2015 г. к 2014 г.	Темп роста (снижения), % 2015 г. к 2014 г.
	2013	2014	2015		
1. Объем деятельности, руб.	4 012 224	4 075 550	3 906 940	-168 610	95,86
2. Ресурсы – всего, руб.	2 415 400	2 571 070	2 287 310	-283 760	88,96
В том числе:					
- средняя сумма основных средств;	1 790 000	180 000	148 900	-31 100	82,72
- средняя сумма оборотных средств;	215 015	220 400	267 000	46 600	121,14
- расходы на оплату труда	1 456 300	1 856 000	2 051 000	195 000	110,51
3. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1 250	1 336	1 436,20	100,20	107,50
4. Среднесписочная численность работников, чел.	89	90	88	-2	97,77
5. Показатели эффективности использования основных фондов;					
- фондоотдача	20,34	22,64	26,24	3,60	115,90
- фондоемкость	0,02	0,04	0,04	0	-
- фондорентабельность	0,70	0,74	0,96	0,22	129,73
- фондовооруженность	1,61	1,63	1,66	0,03	101,84
6. Показатели эффективности использования оборотных средств					
- оборачиваемость, в днях	20	20	25	5	125
- количество оборотов	18	19	15	-4	78,95
7. Показатели эффективности использования трудовых ресурсов:					
- среднемесячная заработная плата, руб.	27 401	29 720	30 820	1 100	103,70
- производительность труда	37,00	37,02	43,46	6,44	117,40
8. Ресурсоотдача	1,55	1,59	1,71	0,12	107,55
9. Ресурсорентабельность	0,06	0,05	0,06	0,01	120

Как видно из данных таблицы 2.1.1 деятельность медицинского центра является эффективной, приносит прибыль. Использование основных фондов и оборотных средств на предприятии является также эффективным, и обеспечивает высокую ресурсоотдачу предприятию.

Однако, несмотря на наличие стабильно успешной деятельности предприятия медицинский центр «Здоровье» планирует расширять свою деятельность в сфере оказания медицинских услуг. Так, первым планируемым предприятием к внедрению проектом является создание массажного кабинета с полным перечнем как лечебных, так и общих и расслабляющих видов массажей.

Для развития деятельности массажного кабинета в рамках исследуемого предприятия руководством предприятия Медицинский Центр «Здоровье» было принято решение о проектом способе управления реализацией данного проекта и определении его пилотным проектом с последующим полным переходом медицинского учреждения на проектное управление.

2.2 Разработка системы проектного управления на базе частной медицинской клиники «Здоровье»

Проект - совокупность действий, направленных на достижение намеченной цели в условиях временных и ресурсных ограничений.

Управление проектами - методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени и качеству.

В рамках проведения работ ВКР нами была рассмотрена методика переориентирования частной медицинской клиники в проектную организацию.

Переход на проектное управление в учреждении потребовал создания стандарта управления проектами на предприятии.

Стандарт управления проектами предприятия - совокупность документов, объясняющих или предписывающих, как, в какой последовательности, в какие сроки, с использованием каких шаблонов нужно выполнять те или иные действия в процессе управления проектами.

Задачей разработки стандарта управления проектами предприятия явилось создание нормативной и регламентирующей документации.

В процессе перехода медицинской клиники в проектноориентированную организацию потребовалось создание системы управления проектами – такой системы, которая обеспечила бы информационную поддержку жизненного цикла проектов, эффективное планирование и управление ходом работ, соответствие заранее определенным стандартам и требованиям.

Для выбора необходимой нам системы из существующих на сегодняшний день программ таких как Microsoft Project, Primavera Project Planner, Spider Project, Open Plan и многих других, нами был проведен анализ функциональных возможностей всех существующих на рынке систем управления проектами, построены модели бизнес-процессов проектной деятельности предприятия и на основании этого, составлено техническое задание на разработку модуля «Управление проектами» (УП). Разработанный в соответствии с техническим заданием модуль УП является основой СУП.

Следующим этапом явилась разработка системы управления проектами на предприятии (медицинской клиники) (СУП). СУП позволит осуществлять календарное планирование и управление любыми проектами медицинской клиники, а также формировать и получать требуемую отчетность по ним. Внедрение СУП позволит принимать обоснованные и проверенные решения,

позволит исполнять проекты быстрее, качественнее и с меньшими затратами, а также всегда иметь самую полную и разнообразную информацию о реализуемых проектах.

Создание СУП включало в себя создание трех основных блоков - субъекты управления, объекты управления, процессы управления.

В качестве субъектов управления приняты все сотрудники клиники, в новых условиях взаимодействующие для выработки и принятия управленческих решений (управленческий и технический персонал предприятия) по планируемым к внедрению предприятием проектам.

Объектами управления планируются:

- Папка проектов - совокупность проектов предприятия, организованная в иерархическую структуру.

- Темпапка - совокупность проектов предприятия, организованная в иерархическую структуру по тематическому признаку.

- Проект - комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями по бюджету, ресурсам в течении заданного времени.

- Стадии жизненного цикла проекта (этапы) - логически взаимосвязанные работы проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта.

Также в процессе разработки СУП медицинской клиники предусматриваются процессы управления проектами, состоящие из пяти групп:

- процессы инициирования - обеспечение принятия решения, распознавание (понимание) того, что определенный проект должен начаться и необходимо вовлечение ресурсов в его выполнение;

- процессы планирования - создание и поддержание работоспособной схемы достижения цели, ради которой был предпринят проект;

- процессы исполнения, включающие в себя координацию различного рода ресурсов для выполнения плана проекта;

- процессы контроля, состоящие из проверки достижения поставленных целей путем отслеживания и измерения прогресса и осуществление корректирующих действий при необходимости;

- процессы завершения, включающие в себя формализацию приемки результатов проекта и приведение проекта к соответствующему концу.

Следующим этапом явилось внедрение СУП в частной медицинской клинике. Для того, чтобы предприятие оставалось функциональным и жизнеспособным было принято решение о поэтапном внедрении системы управления проектами на предприятии, так как большинство конечных пользователей только начали осваивать новые технологии.

Внедрение СУП начиналось с планирования и контроля временных параметров, следующим этапом явилось освоение функций стоимостного планирования для освоения последнего этапа ресурсного планирования и контроля.

Технология работы СУП проводилась в модуле УП в два этапа:

- этап формирования проекта;
- этап выполнения проекта.

На этапе «формирование проекта» происходит инициализация проекта: санкционированное начало проекта или очередной стадии его жизненного цикла (этапа), планирование: непосредственное формирование структуры и перечня работ, их длительностей, определение вех, связей между работами внутри проекта и с работами других проектов, назначаются ведущие по проектам, группам проектов, назначаются исполнители на работы.

Основанием для начала любой работы является документ-основание, который создается и хранится в модуле «Документооборот» в УП для просмотра и назначения. На каждую работу формируется статья бюджета для дальнейшего создания бюджета проекта. После подготовки план-графика, проект согласовывается и утверждается. В модуле предусмотрены следующие четыре стадии состояния проекта:

- в разработке;
- на согласовании;
- готов к утверждению;
- утвержден.

После прохождения вышеперечисленных стадий, проект переходит в «фазу выполнения», на которой происходит непосредственно исполнение проекта: реализация плана проекта, контроль проекта: мониторинг, выявление случаев отклонения фактического выполнения плана проекта, от запланированного и принятие корректирующих действий, а также завершение проекта.

Любые изменения на «фазе исполнения» протоколируются и на каждое изменение (корректировку) создается соответствующий документ-основание в модуле «Документооборот» с возможностью просмотра в модуле УП.

Приведем последовательность внедрения СУПП ниже в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1 - Этапы внедрения системы управления проектами предприятия

Этапы внедрения	Описание этапов внедрения
1	2
<p>Этап 1. Разработка корпоративного стандарта управления проектами на предприятии.</p>	<p>Нормативная база управления проектами:</p> <ul style="list-style-type: none"> - положения, определяющие общую структуру системы управления проектами предприятия; - методические и регламентные документы по основным процедурам и функциям управления; - детальные инструкции по использованию процедур и функций управления; - шаблоны рабочих документов УП и формы управленческой отчетности.
<p>Этап 2. Создание на базе группы сетевого управления проектного офиса.</p>	<p>Проектный офис (ПО) - подразделение, обеспечивающее профессиональную методологическую, информационную, административную и технологическую поддержку управления проектами на предприятии.</p> <p>Функции ПО - обеспечение единой методологии, стандартов, процедур и шаблонов проектной деятельности предприятия, создание типовых проектов, обучение пользователей, контроль и т.д.</p>

Продолжение табл. 2.2.1

1	2
Этап 3. Определение (выявление) сотрудников предприятия, деятельность которых, в области календарного планирования и управления проектами, необходимо перевести в СУПП.	СУПП - модуль «Управление проектами» интегрированной системы управления предприятием и его обеспечение.
Этап 4. Внедрение модуля УП, установка и настройка его технического обеспечения на рабочих местах сотрудников проектного офиса и подразделений	Установка и настройка технического обеспечения (оборудование). Установка и настройка программного обеспечения (модуль УП ИСУП).
Этап 5. Обучение сотрудников, в соответствии с их функциональными обязанностями в проектной деятельности предприятия.	Повышение квалификации и выработка у сотрудников предприятия практических навыков работы в СУУП.
Этап 6. Перевод проектной деятельности предприятия в СУПП.	Повышение эффективности планирования проектной деятельности на предприятии. Применение современных программных и технических средств. Сокращение времени на ввод, сортировку, поиск, обработку информации и получение отчетности.
Этап 6.1. Организация конвертации данных из старой системы в новую.	На основании технического задания, осуществить выгрузку и передачу данных компании-разработчику ИСУП с целью их конвертирования в СУПП.
Этап 6.2. Разграничение доступа	Разграничение доступа пользователей к объектам базы данных с помощью ролей и привилегий, устанавливаемых администраторами ИСУП.
Этап 6.3. Формирование типовых проектов в новом представлении работ.	Модернизация имеющихся типовых проектов, анализ необходимости создания и непосредственно создание новых.
Этап 6.4. Централизованный ввод проектных данных и проведение корректировок по проектам.	На данном этапе планируется дублирование ввода проектной информации в старую и новую системы, во избежание потери информации. На фазе формирования проекта и на фазе исполнения проекта осуществляется централизованный ввод и корректировка данных сотрудниками проектного офиса.

Продолжение табл. 2.2.1

<p>Этап 6.5. Децентрализованный ввод проектных данных на фазе формирования проекта, централизованное проведение корректировок по проектам.</p>	<p>На данном этапе планируется создание территориально распределенных, объединенных локальной сетью АРМов руководителей проектов для децентрализованной подготовки проектной информации на фазе формирования проекта.</p> <p>На фазе формирования проекта, руководитель проекта, вводя проектные данные, может создать несколько вариантов план-графиков по одному проекту для выявления наиболее эффективного и приемлемого варианта.</p> <p>Руководитель проекта, сформировав проект, утверждает его у более высокого руководства, и переводит его в фазу исполнения. На этой фазе у проекта появляется куратор (сотрудник проектного офиса), который отслеживает выполнение проекта. По запросу ведущего, на основании документа-основания о корректировке, куратор осуществляет проведение корректировки непосредственно в модуле УП. Фаза исполнения доступна руководителям проекта только для просмотра. Все корректировки и формирование отчетности по проектам на фазе исполнения проводятся централизованно сотрудниками проектного офиса.</p>
--	---

Управление проектами на предприятии сопряжено с изменениями, связанными с преобразованиями во всех сферах его жизнедеятельности. Поэтому для осуществления управления проектами необходимы творческий подход, энергия и активность управленцев. Важно разрабатывать современные концепции и технологии проектирования в деятельности организации, так как они позволяют наиболее эффективно использовать ресурсы (социальные, экономические, материальные, финансовые и др.). Для современного управленца проекты – средство планирования и определения основных направлений использования ресурсов организации. Проектирование и управление проектами на предприятии способствуют «фокусированию» ресурсов и возможностей на достижение поставленной

цели, что позволяет существенно повысить эффективность функционирования предприятия.

Организационная структура проектного офиса медицинской клиники «Здоровье» имеет линейное устройство.

Во главе реализации проектов и их управления находится Директор Медицинского Центра «Здоровье», он же является главным куратором проектов. Исполнителями проектов от Заказчика являются заместители Директора Медицинского Центра «Здоровье» по финансовой, медицинской и технической части. Каждый из них осуществляет свой объем работ в рамках имеющихся должностных инструкций. Основными исполнителями технических работ – являются строительные организации (подрядчики), исполнением документов, необходимых для запуска проекта медицинского кабинета «Здоровье», являются государственные службы. Распределение обязанностей по управлению проектом и матрица ответственности команды проекта представлены в таблицах 2.2.2 – 2.2.3.

Команда проекта осуществляет контроль, мониторинг и утверждение этапов работ в рамках отведенных им компетенций.

Контроль – это систематически протекающий процесс обработки информации, предназначенный для выявления различий между плановыми величинами и величинами, взятыми для сравнения, а также анализа выявленных отклонений. Контроль должен обеспечить:

- мониторинг (систематическое и планомерное наблюдение за всеми процессами реализации проекта);
- выявление отклонений от целей реализации проекта;
- прогнозирование последствий сложившейся ситуации;
- обоснование необходимости принятия корректирующего воздействия.

Таблица 2.2.2 – Организационная структура управления проектом

№ п/п	Должность	Ранг в области проектного управления	Роль в проекте	Работы	Основание и условия участия в проекте
1.	Руководитель Медицинского Центра «Здоровье»	Организатор, главный куратор	Организатор, главный куратор	Организация работ, территориальное распределение участников проекта	Приказ МЦ «Здоровье»
2.	Заместитель по финансовой части	Кураторы по согласованию работ	Организаторы работ, кураторы работ	Согласование работ по проекту, контроль территориального распределения исполнителей работ	Приказ МЦ «Здоровье»
3.	Заместитель по медицинской части	Кураторы по согласованию работ	Организаторы работ, кураторы работ	Согласование работ по проекту, контроль территориального распределения исполнителей работ	Приказ МЦ «Здоровье»
4.	Заместитель по технической части	Кураторы по согласованию работ	Организаторы работ, кураторы работ	Согласование работ по проекту, контроль территориального распределения исполнителей работ	Приказ МЦ «Здоровье»
5.	Подрядчики	Кураторы, организаторы работ	Исполнители	Выполнение работ	Приказ МЦ «Здоровье»

Таблица 2.2.3 - Матрица ответственности

Наименование этапа работ	Роль в проекте / должность				
	Руководитель Медицинского Центра «Здоровье»	Заместитель по финансовой части	Заместитель по медицинской части	Заместитель по технической части	Подрядчики (службы)
Подготовка документации	У	С	С	С	В
Ремонтные и строительные работы	У,К	С	С	К,М	В
Расчет затрат проекта	У,К	В	С	С	-
Найм персонала	У,С	И,С	В	И	В
Завершение и сверка итогов запуска проекта	У	К,М	К,М	К,М	-

Обозначения:

В – выполняет; У – утверждает; И – информируется; К – контролирует; М – мониторинг; С – согласует.

Проектный офис медицинской клиники «Здоровье» отвечает за реализацию проектов, в процессе которого существуют промежуточные цели – дерево целей, необходимые для достижения командой проектов. Дерево целей проектов представляет последовательность основных операций по достижению цели проектирования массажного кабинета «Здоровье» и представлено на рисунке 2.2.1.

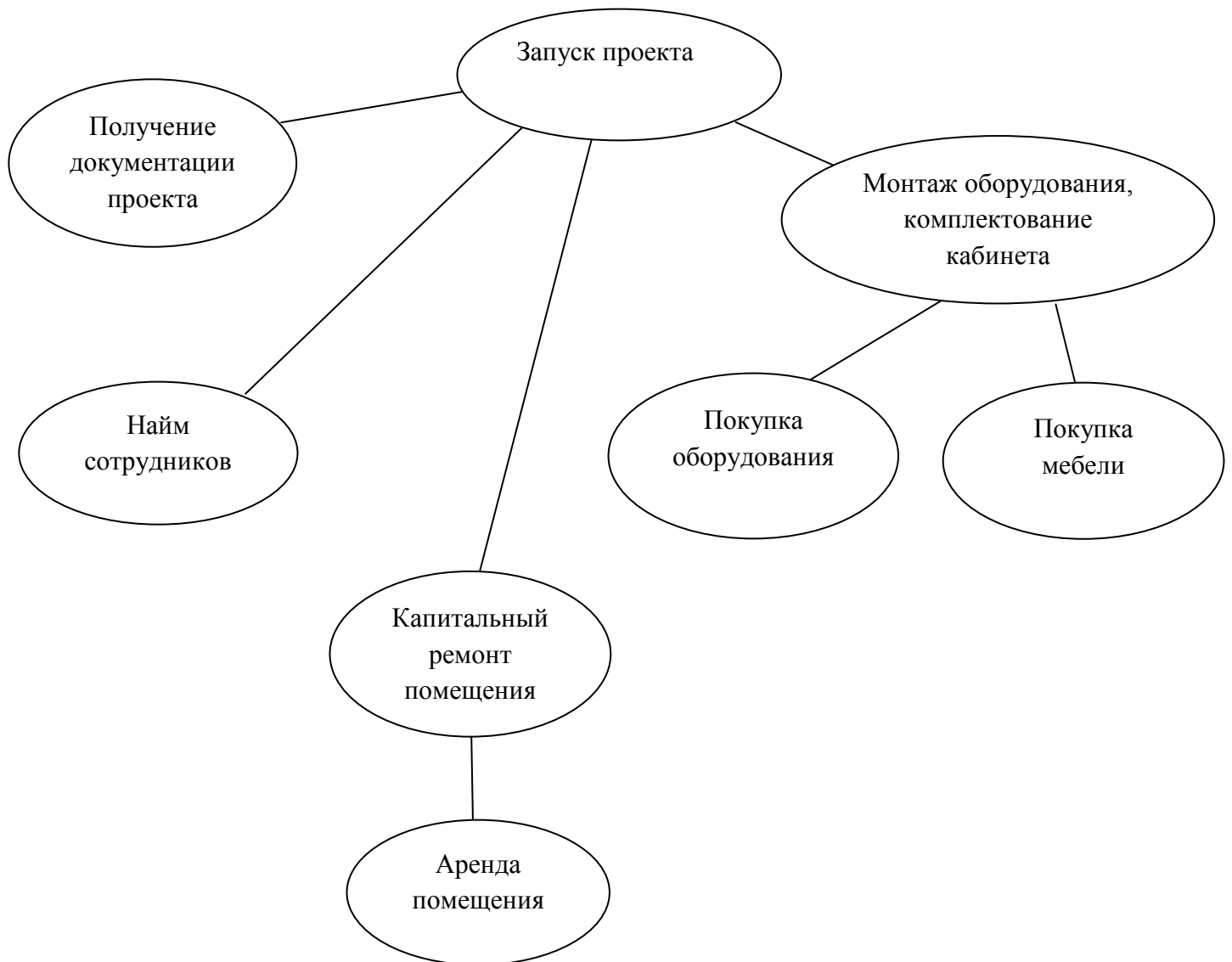


Рисунок 2.2.1 - Дерево целей проекта

Управление проектным офисом рассматривается как элемент общей корпоративной системы управления проектами. Структура системы управления проектным офисом состоит из следующих элементов:

1. Формирование и развитие команды: формирование организационной структуры; закрепление зон ответственности и полномочий; назначение проект-менеджера и менеджеров на ключевые посты; организационное развитие команды.

2. Организация деятельности команды: организация совместной деятельности; формирование и развитие организационной, деловой и корпоративной культуры; организация коммуникаций и офиса команды; организация принятия решений; организация совещаний; организация переговоров.

3. Управление персоналом команды: стратегия управления персоналом; кадровое планирование; развитие кадров; система мотивации, стимулирования и вознаграждений; социально-психологическая работа; кадровый учет; управление рабочим временем.

Таким образом, внедрение системы управления проектами на предприятии является очень трудоемким процессом. Успешность ее внедрения зависит от:

- наличия максимального количества информации;
- видения и прогнозирования возможных рисков;
- методичного описания процедур внедрения;
- разработки методологии управления проектами;
- обучения персонала предприятия (конечных пользователей);
- повышения квалификации сотрудников для работы в СУПП;
- организации качественной системы коммуникаций между участниками;
- налаживания работы проектного офиса;
- реализации PR-мероприятий.

2.3 Описание пилотного проекта массажного кабинета «Здоровье»

Технико-экономическое обоснование проекта

Охарактеризуем структуру целевого рынка массажного кабинета «Здоровье», проектируемого в Западном районе города Белгород.

Целевым сегментом клиентов массажного кабинета «Здоровье» являются жители района в возрасте от 18 до 70 лет со средним и высоким уровнем дохода, а также дети, имеющие показания к массажу.

Возрастная структура жителей Западного района г. Белгород представлена следующим образом:

- младше 18 лет – 37789 человек (18,3%)
- от 18 до 70 лет – 143724 человек (69,6%)
- старше 70 лет – 24987 человек (12,1%) (рисунок 2.3.1).

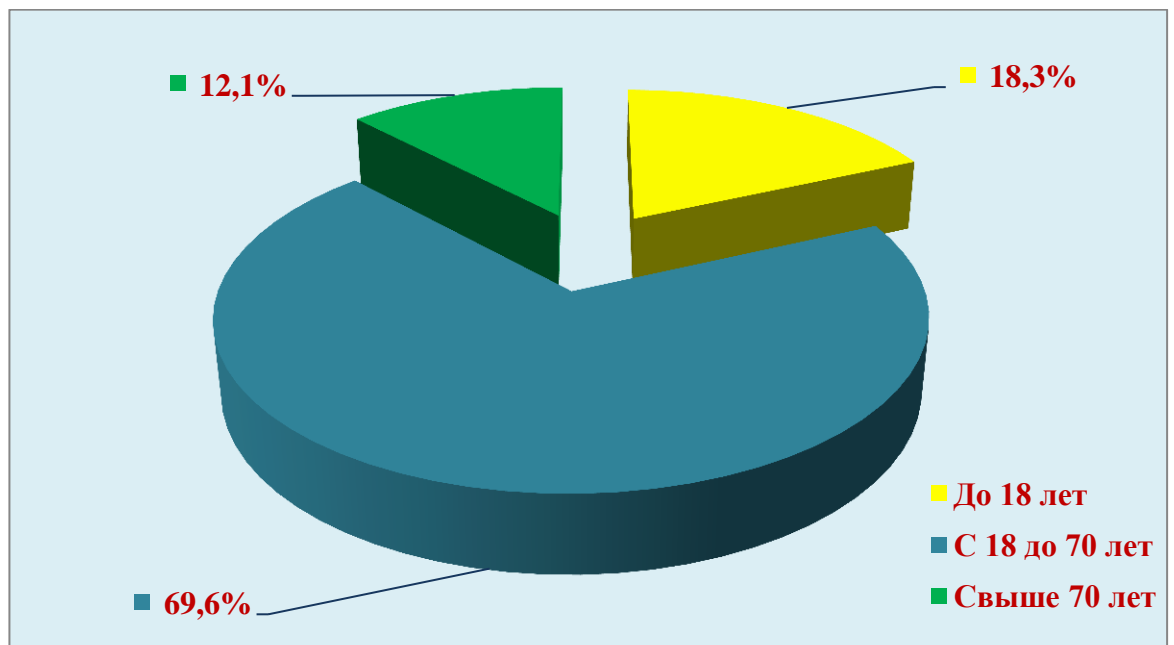


Рисунок 2.3.1 - Возрастная структура жителей Западного района г. Белгород

Распределение жителей Западного района г. Белгород по уровню дохода представлено на рисунке 2.3.2:

- низкий доход имеют 29736 человек (14,4%);
- средний доход имеют 139181 человек (67,4%);
- высокий – 37583 человека (18,2%).

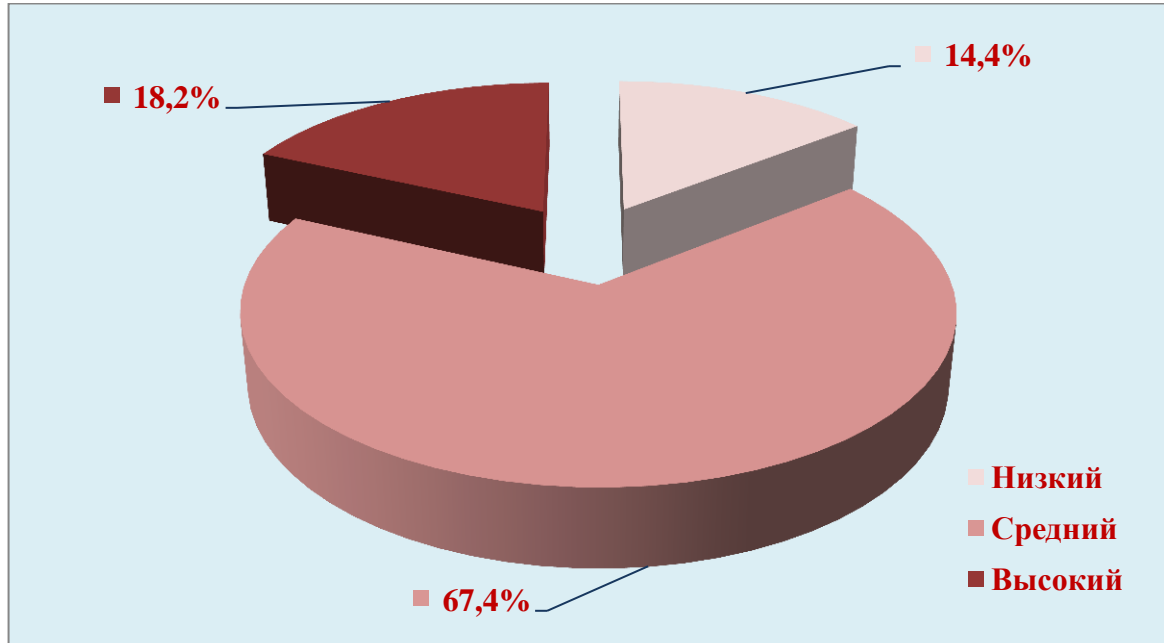


Рисунок 2.3.2 - Распределение жителей Западного района г. Белгород по уровню дохода

Для оценки конкурентной среды разрабатываемого массажного кабинета «Здоровье» и его положения на рынке проведем SWOT- анализ конкурентной среды массажного кабинета «Здоровье» (таблица 2.3.1).

Таблица 2.3.1 - Матрица SWOT - анализа конкурентной среды массажного кабинета «Здоровье»

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
1. Высокий уровень обслуживания	1. Отсутствует рекламная деятельность
2. Удобное и выгодное месторасположение	
3. Наличие квалифицированного персонала	

Продолжение табл. 2.3.1

1	2
4. Наличие высококачественных медицинских услуг массажа, удовлетворяющих потребности целевой аудитории	
5. Средний уровень цен	
6. Высокая рекламная активность предприятия	
Возможности	Угрозы
1. Возможность расширить перечень акций и условий предоставления скидок	1. Растущая конкуренция в данном секторе услуг
2. Расширение направлений оказания услуг	2. Наличие площадей для размещения конкурентов в непосредственной близости от предприятия
3. Повышение качества обслуживания	
4. Рост целевой аудитории	

Конкурентные преимущества массажного кабинета «Здоровье»: индивидуальный подход к каждому клиенту, высокий уровень обслуживания, квалифицированный персонал, приятная атмосфера, стабильные цены, активная рекламная политика, различные программы для постоянных клиентов.

При этом, мужчины составляют 47% респондентов, а женщины составляют 53%.

Таким образом, количество потенциальных посетителей массажного кабинета «Здоровье» в Западном районе города Белгород 176764 человек.

Оценка эффективности проекта

Для оценки эффективности проекта определим примерное количество посетителей и месячный доход массажного салона на основании стоимости услуг проектируемого предприятия (Приложение А, таблица 2.3.2).

Дневной фонд рабочего времени - 720 минут.

Время, которое уходит на процедуры, связанные с переодеванием клиентов, их водными процедурами (принятие душа после массажа) (в это же время включается отдыха массажиста) составляют в среднем 250 минут в день.

Таким образом, максимально возможное время для массажа и спра-

процедур - 470 минут.

Время на проведение одного сеанса различается: классические массажи длятся от 20 минут до часа, релаксирующие могут продолжаться до 1,5 часов. Средняя продолжительность процедуры - 60 минут.

Между сеансами специалисту необходимо сделать перерыв от 20 минут. По оценкам экспертов, в первый месяц массажный салон (с 4 рабочими местами) может рассчитывать на 10-16 клиентов в день, во второй и третий месяцы - на 14-20 клиентов. При полной загрузке наш салон способен обслуживать около 28 клиентов ежедневно.

Сеанс классического массажа стоит от 300 (спина) до 700 руб. (все тело). Релаксирующие и восточные массажи - в среднем 1-1,5 тыс. руб. Обертывание в среднем стоит 1100 рублей. Принятие аромо-ванны в среднем - 600 рублей. Средний чек - 800 руб.

С точки зрения сезонности пик спроса приходится на весну, когда люди активно начинают приводить себя в порядок, готовясь к жарким месяцам. После подъема следует летний спад, осенью и зимой интерес к массажу средний, отмечают участники рынка (таблица 2.3.2).

Таблица 2.3.2 – Расчет дохода с учетом сезонности спроса

Месяц	Кол-во дней в месяце	Клиентов в день	Средний чек, руб.	Прогнозная выручка, тыс. руб.
Январь	31	21	800	520,8
Февраль	28	21	800	470,4
Март	31	26	800	644,8
Апрель	30	26	800	624,0
Май	31	27	800	669,6
Июнь	30	26	800	624,0
Июль	31	23	800	570,4
Август	31	22	800	545,6
Сентябрь	30	23	800	552,0
Октябрь	31	26	800	644,8
Ноябрь	30	27	800	648,0
Декабрь	31	27	800	669,6
Итого за год				7 184

Затраты на оплату труда сотрудников представлены в таблице 2.3.3.

Таблица 2.3.3 – Затраты на оплату труда

Должность	Количество штатных единиц	Зарботная плата за месяц, руб.	Зарботная плата за год, тыс. руб.
Директор	1	35 000	420,0
Бухгалтер	1	7 000	84,0
Администратор - воспитатель детской комнаты	2	12 000	288,0
Массажист - Спа-мастер	4	20% от выручки В среднем 29 900	1 435,2
Уборщица	1	6 000	72,0
Итого	9	191 600	2 299,2

График работы персонала два через два дня. Во время смены работают 2 массажиста-спа-мастера, 1 администратор - воспитатель детской комнаты. Уборщица приходит до и после окончания рабочего дня, делает влажную уборку, один раз в неделю проводит генеральную уборку. Бухгалтер работает по совместительству.

Определим затраты предприятия, такие как:

- затраты на оплату труда;
- затраты на аренду помещения;
- прочие затраты.

В арендную плату (по договору аренды) включены коммунальные платежи.

Ставка арендной платы арендодателя – 200 руб. за 1 м² за месяц.

Арендная плата за месяц составит $200 \cdot 85 = 17\,000$ руб.

Итого арендная плата за год $17\,000 \cdot 12 = 209\,000$ руб.

В прочие расходы включаются:

- представительские расходы – 1000 руб. в месяц (оплата транспортных услуг, закупка специализированных печатных изданий для салона);

- расходы на рекламу – 6 275 руб. в месяц;
- расходы на масла и spa-средства – 5 000 руб. в месяц;

Прочих расходов за месяц: 12 275 руб.

Итого прочих расходов за год: $12\,275 \cdot 12 = 147\,300$ руб.

Для организации работы массажного салона необходимы затраты капитального характера (первоначальные инвестиции).

К капитальным затратам относятся: ремонт помещения, приобретение оборудования, приобретение мебели, приобретение инвентаря.

Затраты на ремонт включают в себя:

- замена сантехнического оборудования;
- ремонт и отделка помещений зала и кабинетов;
- установка систем освещения и вентиляции.

Затраты капитального характера представлены в таблице 2.3.4.

Таблица 2.3.4 - Единовременные расходы на открытие массажного салона

Статья расходов	Кол-во, шт.	Стоимость единицы, руб.	Сумма, руб.
1	2	3	4
1) Ремонт помещения (1 тыс.руб. за квадратный метр)	-	-	85 000
2) Мебель в холл:			
диван	1	15 000	15 000
журнальный столик	1	4 000	4 000
шкаф-купе	1	11 000	11 000
стойка администратора	1	25 000	25 000
музыкальный центр	1	5 500	5 500
телевизор	1	20 000	20 000
кофе-машина	1	4 200	4 200
телефонный аппарат	1	1 300	1 300
кассовый аппарат	1	15 500	15 500
3) Мебель в кабинеты:			
массажный стол (кушетка)	3	5 000	15 000
этажерка	4	2 000	8 000
ширма	4	5 000	20 000
фен	4	500	2 000
4) Сантехника:			
гидромассажная ванна	1	50 000	50 000
душевая шторка	3	6 000	18 000
раковина	4	2 500	10 000

Продолжение табл. 2.3.4

1	2	3	4
5) Полотенца, простыни	-	-	6 000
6) Массажные масла	-	-	50 000
7) Стартовые расходы на рекламу	-	-	87 200
8) Прочие затраты	--	-	55 000
Всего			507 700
В т.ч. основные средства			224 500

Таким образом, первоначальная стоимость основных средств составит 224 500 руб. Единовременные затраты на открытие бизнеса составят 507 700 рублей. Из них 500 000 рублей – размер кредитных средств под 18% годовых и 7 700 рублей – средства учредителя.

Норма амортизации – 20 % в год.

Годовая сумма амортизационных отчислений = $224\,500 \cdot 0,2 = 44\,900$ руб.

Себестоимость услуг представлена в таблице 2.3.5. Расчет себестоимости производился с учетом коэффициента инфляции (в среднем на 10% в год).

Таблица 2.3.5 – Себестоимость услуг (в расчете за год)

Элементы затрат	За 1 год (тыс.руб.)	За 2 год (тыс.руб.)	За 3 год (тыс.руб.)
Затраты на оплату труда	2 299,20	2 529,12	2 782,03
Арендная плата	209,00	229,9	252,89
Амортизация	44,90	49,39	54,34
Коммунальные платежи (8 тыс.руб. в месяц)	96,00	105,60	116,16
Оплата процентов по кредиту (18%)	90,00	99,00	108,90
Прочие затраты (в т.ч. затраты на рекламу)	147,30	161,67	177,84
Итого себестоимость услуг	2 886,40	3 174,68	3 492,16

Массажный кабинет «Здоровье» как субъект малого бизнеса находится на упрощенной системе налогообложения.

Предполагается взять кредит в банке для финансирования капитальных затрат в сумме 500 000 руб. под 18% годовых.

Срок погашения кредита – 5 лет.

Кредит предполагается погашать равными частями.

Расчет прогнозной выручки на первые три года работы массажного кабинета «Здоровье» представлен в Приложении Б.

Отметим, что с учетом времени работы массажного кабинета «Здоровье» предприятие может оказывать в среднем 460 услуг в месяц. Таким образом, набранных специалистов достаточно для оказания планируемого объема услуг.

Динамика денежных потоков по проекту работы массажного кабинета «Здоровье» представлена в таблице 2.3.6.

Таблица 2.3.6 - Динамика денежных потоков по проекту работы массажного кабинета «Здоровье»

Показатель	Значение		
	1 год	2 год	3 год
Денежный поток на начало периода, тыс. руб.	0	3082,13	7 033,26
Инвестиционные затраты, тыс. руб.	507,70		
Выручка от продаж, тыс. руб.	7 174,00	7 902,40	8 692,64
Себестоимость услуг, тыс. руб.	2 886,40	3 174,68	3 492,16
Прибыль до налогообложения	4 297,60	4 727,72	5 200,48
УСН (по программе «доходы – расходы» - 15%), тыс. руб.	644,64	709,16	780,07
Обязательные страховые взносы ИП (23153,33 руб. + 1% от дохода свыше 300 000 руб.), тыс. руб.	63,13	67,43	72,15
Чистая прибыль, тыс. руб.	3 589,83	3 951,13	4 348,26
Чистый денежный поток на конец периода нарастающим итогом, тыс. руб.	3 082,13	7 033,26	11 381,52

Как видно из таблицы, к концу 3 года чистый денежный поток от реализации проекта составит 11 381,52 тыс. руб.

Срок окупаемости проекта составит 1 год.

План прибылей и убытков по проекту открытия массажного кабинета «Здоровье» представлен в таблице 2.3.7.

Таблица 2.3.7 - План прибылей и убытков по проекту открытия массажного кабинета «Здоровье», тыс. руб.

Показатель	Значение		
	1 год	2 год	3 год
Выручка от продаж	7 174,00	7 902,40	8 692,64
Себестоимость услуг	2 886,40	3 174,68	3 492,16
Прибыль от продаж	4 297,60	4 727,72	5 200,48
Прибыль до налогообложения	4 297,60	4 727,72	5 200,48
Налоги (УСН 15%)	644,64	709,16	780,07
Страховые взносы	63,13	67,43	72,15
Чистая прибыль (убыток)	3 589,83	3 951,13	4 348,26

Чистая приведенная стоимость проекта (ЧДД) показывает каким будет поток денежных средств от реализации проекта через некоторое определенное время в суммах сопоставимых с настоящими. Рассчитать чистую приведенную стоимость проекта можно по формуле:

$$NPV = \sum_1^n \frac{P_t}{(1+d)^t} - I_0$$

где P_t – сумма поступивших от проекта денег в период t ; d – норма дисконта; n – длительность проекта; I_0 – инвестиционные первоначальные вложения в проект.

В качестве нормы дисконта примем средний прогнозируемый процент инфляции (по данным Минэкономразвития РФ) на ближайшие три года 7% + средний процент по вкладам в РФ в 2016 в наиболее надежных банках – 7% + 4% премия за риск = итого 18%.

$NPV = (3\,589,83 / (1+0,18)^1) + (3\,951,13 / (1+0,18)^2) + (4\,348,26 / (1+0,18)^3) - 507,7 = 8\,019,3$ тыс. руб.

Как видно из представленных расчетов чистый дисконтированный доход через 3 года реализации проекта открытия массажного кабинета «Здоровье» составит 8 019,3 тыс. руб.

Основные технико-экономические показатели бизнес-плана проекта открытия массажного кабинета «Здоровье» представлены в таблице 2.3.8.

Таблица 2.3.8 - Основные технико-экономические показатели бизнес-плана проекта открытия массажного кабинета «Здоровье» после выхода на плановый объем продаж

Показатель	Значение
Выручка от продаж, тыс. руб.	8 692,64
Себестоимость, тыс. руб.	3 492,16
Прибыль от продаж, тыс. руб.	5 200,48
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	5 200,48
Налог на прибыль, тыс. руб.	780,07
Чистая прибыль, тыс. руб.	4 348,26
Стоимость ОПФ, тыс. руб.	224,50
Численность персонала, чел.	9
Выработка на одного сотрудника, тыс. руб.	965,85
Фондоотдача	38,72
Среднемесячная заработная плата одного сотрудника, тыс. руб.	21,29
Рентабельность продаж, %	50,02
Рентабельность основной деятельности, %	59,83
Горизонт планирования, лет	3,00
Размер инвестиций, тыс. руб. в т.ч.	507,70
собственные ресурсы, тыс. руб.	7,70
кредитные ресурсы, тыс. руб.	500,00
Ставка дисконтирования, %	18,00
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	8 019,30
Срок окупаемости, лет	1,00
Критический объем, тыс. руб. (себестоимость + налог по УСН 15%)	4 272,23
Запас финансовой прочности, %	50,85

Планирование проекта

Организационная структура управления массажным кабинетом имеет следующий вид (рисунок 2.3.3). Представленная структура является линейно-функциональной, что полностью отвечает потребностям гибкого и оперативного руководства малого предприятия в салонном бизнесе.

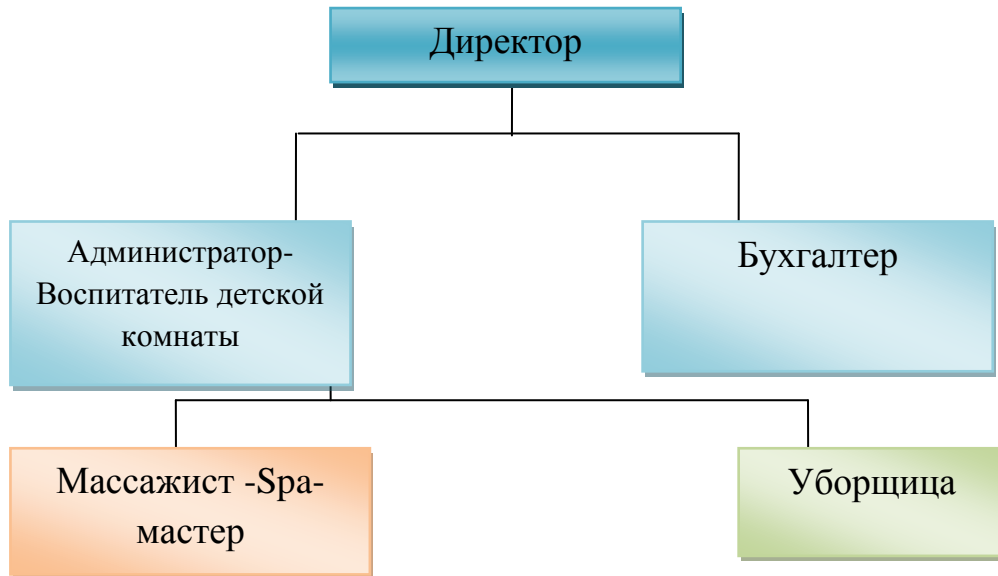


Рисунок 2.3.3 – Организационная структура управления массажным кабинетом

Основные функции управленческого персонала определяются действующим законодательством РФ, Учредительными документами предприятия, трудовыми договорами и должностными обязанностями и имеют следующий вид.

Директор реализует следующие функции:

- организует всю работу предприятия;
- несет полную ответственность за его состояние и состояние трудового коллектива;
- представляет предприятие во всех учреждениях и организациях;
- распоряжается имуществом предприятия;
- заключает договора;
- осуществляет поиск поставщиков комплектующих материалов;
- разрабатывает и реализует сбытовую и ценовую политику предприятия;
- издает приказы по предприятию в соответствии с трудовым законодательством, принимает и увольняет работников;

- применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия.

Планируется, что бухгалтер будет работать по совместительству.

Бухгалтер подчиняется непосредственно Директору, является его заместителем по экономическим вопросам и отвечает за следующие функции:

- руководит работой по планированию и экономическому стимулированию на предприятии, повышению производительности труда, выявлению и использованию производственных резервов улучшению организации производства, труда и заработной платы;

- проводит всесторонний анализ результатов деятельности предприятия;

- разрабатывает мероприятия по снижению себестоимости и повышению рентабельности предприятия, улучшению использования производственных фондов, выявлению и использованию резервов на предприятии;

- осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами;

- устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

- производит финансовые расчеты с заказчиками и поставщиками, связанные с реализацией услуг, приобретением необходимых материалов, получение кредитов в банке, своевременный возврат ссуд, взаимоотношение с государственным бюджетом;

- организует и ведет на предприятии бухгалтерский и налоговый учет в соответствии с требованиями действующего законодательства и утвержденной учетной политикой предприятия.

Администратор будет выполнять следующие функции:

- обеспечение жизнедеятельности салона: управление системой оплаты услуг, а так же учетом финансовых и материальных средств;

- фиксирование произведенных процессов в журналах учета;
- ответы на телефонное обращение клиента;
- направление клиента в кабинет с гидромассажной ванной.

Воспитатель детской комнаты:

- обеспечивает досуг детей клиентов массажного кабинета;
- руководит методическим обеспечением игровых зон для детей.

Планируемый режим работы массажного кабинета с 10.00 до 22.00 ежедневно без выходных дней.

Найм сотрудников будет проводиться на конкурсной основе в сроки, определенные графиком реализации проекта.

Режим работы массажного кабинета «Здоровье» будет с 10.00 до 22.00 без выходных. В этой связи предполагаемый график работы сотрудников представлен в таблице 2.3.9.

Таблица 2.3.9 - График работы сотрудников массажного кабинета «Здоровье»

Должность	График работы	Количество сотрудников
Генеральный директор	Пн. – пт. с 10 до 18 часов, перерыв на обед с 13 до 14 часов	1
Бухгалтер		1
Администратор- Воспитатель детской комнаты	Ежедневно, с 10 до 22 часов, два через два	2
Массажист - SPA-мастер	Ежедневно, с 10 до 22 часов, два через два	4
Уборщица	Ежедневно с 9 до 10 и с 22 до 23 часов	1

Требования к персоналу массажного кабинета «Здоровье» представлены в таблице 2.3.10.

Таблица 2.3.10 - Требования к персоналу массажного кабинета «Здоровье»

Должность	Требования			
	Образование	Специальность	Опыт работы	Прочее
1	2	3	4	5
Генеральный директор	высшее	Экономист	-	-
Бухгалтер	высшее	Бухгалтерский учет и аудит	От 3 лет	-

Продолжение табл. 2.3.10

1	2	3	4	5
Администратор- Воспитатель детской комнаты	высшее, педагог	-	От 1 года	-
Массажист -SPA- мастер	высшее	Массажист- Врач-косметолог	От 3 лет	-
Уборщица	-	-	-	-

Основными принципами кадровой политики массажного кабинета «Здоровье» являются:

- ориентация на подбор высококвалифицированного персонала;
- поддержание и развитие корпоративной культуры;
- формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, системы уважения и взаимопомощи;
- обеспечение достойного уровня оплаты труда;
- индивидуальный подход к сотрудникам;
- открытость руководства к предложениям сотрудников.

Специализированного отдела и сотрудника, ответственного за работу с персоналом, в массажного кабинета «Здоровье» не предусмотрено, что связано с небольшими размерами предприятия. Функции по управлению персоналом в массажного кабинета «Здоровье» будет преимущественно осуществлять генеральный директор (собственник бизнеса) и ряд других сотрудников – таблица 2.3.11.

Таблица 2.3.11 - Реализация и распределение функций по управлению персоналом в массажном кабинете «Здоровье»

Функция СУП	Краткое содержание функции	Кто реализует
1	2	3
Кадровое делопроизводство	Включает подготовку различных приказов, ведение личных карточек сотрудников, хранение и ведение трудовых книжек, составление графика отпусков и др.	Генеральный директор, главный бухгалтер
Разработка должностных инструкций		Генеральный директор
Управление набором кандидатов для найма	Размещение объявлений в газетах	Генеральный директор

Продолжение табл. 2.3.11

1	2	3
Управление отбором кандидатов на освободившиеся и новые вакансии	Собеседования с кандидатами	Генеральный директор
Введение нового работника в должность	Знакомство с коллективом и правилами внутреннего распорядка, разъяснение новому сотруднику основного содержания его профессиональной деятельности, прохождение испытательного срока,	Генеральный директор, администратор
Управление мотивацией персонала	Утверждение размеров заработной платы и других льгот: организация корпоративных праздников за счет фирмы, выдача ценных подарков к дню рождения	Генеральный директор
Исследование удовлетворенности персонала работой	Личные беседы с персоналом	Генеральный директор
Процесс оформления отпусков	Разработка графика отпусков, подготовка приказов, выплата отпускных	Генеральный директор, главный бухгалтер,

Календарный план работ по реализации проекта открытия массажного кабинета «Здоровье» представлен в таблице 2.3.12.

Таблица 2.3.12 - Календарный план работ по реализации проекта открытия массажного кабинета «Здоровье»

Вид работ	Сроки исполнения	Исполнители
1	2	3
Открытие и регистрация ИП	Июль 2016	Генеральный директор
Аренда помещения	Июль 2016	Генеральный директор
Ремонт внутри помещения	Июль-Август 2016	Сторонняя организация
Благоустройство территории перед салоном	Июль-Август 2016	Сторонняя организация
Приобретение и установка мебели и оборудования	Сентябрь 2016	Генеральный директор
Получение лицензии	Сентябрь-Октябрь 2016 года	Генеральный директор
Отбор и найм персонала	Октябрь 2016	Генеральный директор
Установка сигнализации и пожарной сигнализации, согласование противопожарной безопасности в МЧС	Октябрь 2016	Генеральный директор

Продолжение табл. 2.3.12

1	2	3
Приобретение и распространение рекламных материалов (листовки, вывеска, стритлайн, интернет-сайт)	Октябрь 2016	Генеральный директор
Начало работы массажного кабинета	Ноябрь 2016	

Таким образом, планируемый срок открытия массажного кабинета «Здоровье» - 1 ноября 2016 года, при этом подготовительный этап составит 4 месяца с июля по октябрь включительно.

Основные правовые документы, которые учитываются в деятельности массажного кабинета «Здоровье» представлены в таблице 2.3.13.

Таблица 2.3.13 - Основные правовые документы, которые учитываются в деятельности массажного кабинета «Здоровье»

Законодательный акт	Что регулирует
Федеральный закон от 08.08.2001 N 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»	Порядок регистрации ИП для работы массажного кабинета
Федеральный закон от 09.10.2016 N 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности»	Необходимость получения лицензии для оказания ряда услуг
Федеральный закон от 13.08.2011 N 38-ФЗ «О рекламе»	Требования к размещаемой рекламе
Налоговый кодекс РФ	Порядок уплаты налогов компанией
Трудовой кодекс РФ	Взаимоотношения с персоналом, требования к трудовому договору, охране труда
Гражданский кодекс РФ	Взаимоотношения с клиентами массажного кабинета

Также массажный кабинет в своей деятельности руководствуется различными подзаконными актами, связанными с правилами ведения бухгалтерского учета и сдачи отчетности, в т.ч. в негосударственные фонды (ПФР, ФМС, ФОМС), правила пожарной безопасности и охраны труда и другими нормативными документами.

Социальное развитие персонала массажного кабинета «Здоровье» включает следующие направления:

- формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе за счет проведения совместных корпоративных мероприятий, поддержания корпоративной культуры, создание атмосферы доверия, открытости и взаимопомощи;

- оборудование рабочих мест персонала в соответствии с требованиями техники безопасности;

- обеспечение пожарной безопасности, ознакомление персонала с правилами пожарной безопасности;

- разработка положения об охране труда, проведение инструктажа персонала.

Управление и планирование времени проекта

Управление сроками проекта включает в себя процессы, обеспечивающие своевременное завершение проекта. Распределение времени реализации проекта представим в виде календарного плана проекта.

В Приложении В представлен календарный план проекта, он включает в себя 4 фазы:

- 1) начало/инициирование проекта (01.07.2016 г. – 08.08.2016 г.);
- 2) разработка проекта (08.08.2016 г. – 15.09.2016 г.);
- 3) выполнение/реализация проекта (15.09.2016 г. – 30.10.2016 г.);
- 4) завершение проекта (30.10.2016 г. – 10.11.2016 г.).

Для каждой фазы проекта расписаны конкретные мероприятия, которые должны быть выполнены, также указаны даты начала и конца реализации каждого конкретного мероприятия и ответственные лица.

Во время каждой фазы проводится тщательный контроль за деятельностью команды проекта, а также за деятельностью сторонних организаций, которые вовлечены в реализацию некоторых мероприятий.

В конце каждой фазы обязательным является подготовка отчетов о проделанной работе, а также ее прием заказчиком проекта.

Анализ рисков проекта

Охарактеризуем основные возможные риски проекта открытия массажного кабинета «Здоровье»:

1) Отраслевой риск может проявляться в появлении конкурентов – других косметологических салонов или кабинетов вблизи проектируемого предприятия. Данный риск может привести к существенному снижению прогнозируемого спроса на услуги массажного кабинета «Здоровье».

2) Риск возникновения форс-мажорных обстоятельств: пожар, затопление, обрушение дома, что может полностью привести к закрытию бизнеса.

3) Экономический риск. Данный риск может проявляться в следующих аспектах:

- снижение спроса на услуги массажного кабинета «Здоровье» в связи с ухудшением экономического положения в стране;

- рост закупочных цен на материалы, что приведет к сокращению прибыли от продаж.

3) Политические риски, которые могут проявляться в следующих аспектах:

- рост налоговой нагрузки на бизнес, что приведет к сокращению прибыли массажного кабинета «Здоровье»;

- введение дополнительных требований к малому бизнесу, что приведет к необходимости дополнительных затрат на переобучение персонала или переоборудование салона.

Ранжирование описанных выше рисков по вероятности их возникновения представлено в таблице 2.3.14.

Таблица 2.3.14 - Ранжирование рисков реализации проекта по открытию массажного кабинета «Здоровье» по вероятности их возникновения

Вид риска	Оценка вероятности
Риск появления новых конкурентов	Данный рынок является привлекательным в виду низкой конкуренции, поэтому существует достаточно большая вероятность появления конкурентов
Риск снижения спроса	Согласно прогнозам экспертов и органов власти в ближайшие годы страна выйдет на тренд экономического роста, что делает данный вид риска маловероятным
Риск роста закупочных цен на материалы	Большинство экспертов считает, что в ближайшие годы дальнейшего обвала цен на нефть не ожидается, а наоборот прогнозируется их рост, что обуславливает небольшую вероятность риска обвала курса рубля
Риск роста налоговой нагрузки на бизнес	Правительство не планирует увеличивать нагрузку на малый бизнес, к которому и относится массажный кабинет «Здоровье»
Риск введения дополнительных требований к малому бизнесу	Правительство не планирует ужесточать регулирование деятельности малому бизнесу
Риск возникновения форс-мажорных обстоятельств	Данный риск является статистически крайне маловероятным

Таким образом, наиболее вероятным является риск появления новых конкурентов в Западном районе, работающих в сфере косметологии.

Оценка ожидаемых размеров убытков в результате наступления рисков реализации проекта по открытию массажного кабинета «Здоровье» представлена в таблице 2.3.15.

Таблица 2.3.15 - Оценка ожидаемых размеров убытков в результате наступления рисков реализации проекта по открытию массажного кабинета «Здоровье»

Вид риска	Оценка убытков	Размер убытков
Риск появления новых конкурентов	Конкуренты могут переманить у компании до половины клиентов, что приведет к двукратному снижению выручки от продаж, то есть размер убытков может составить до 3 587,0 тыс. руб.	3 587,0 тыс. руб.
Риск снижения спроса	При сокращении спроса на 20% размер убытков составит 7 174,0 тыс. руб. * 20%	1 434,8 тыс. руб.
Риск роста закупочных цен на материалы	При росте цен на 20% размер убытков составит 717,4 руб. (стоимость материалов = 10% от объема производства) * 20%	143,48 тыс. руб.
Риск роста налоговой нагрузки на бизнес	Возможный рост налоговой нагрузки может привести к росту объема налога	От 100 тыс. руб.
Риск введения дополнительных требований к косметологическому бизнесу	Потребуется затрат на переоборудование или переобучение персонала	От 100 тыс. руб.
Риск возникновения форс-мажорных обстоятельств	Полностью может привести к закрытию бизнеса	До 507,7 тыс. руб.

Таким образом, риск форс-мажора является наиболее убыточным, но наименее вероятным, причем данного риска можно избежать при помощи страховых программ, поэтому наиболее существенным риском является риск появления новых конкурентов, данный риск является наиболее вероятным и может привести к существенным убыткам. Для того, чтобы минимизировать данный риск, массажный кабинет «Здоровье» планирует реализовывать ряд мероприятий, нацеленных на формирование конкурентных преимуществ:

- поддержание широкого ассортимента услуг;
- доступные цены (на среднерыночном уровне);
- активное использование маркетинговых и рекламных средств для продвижения услуг и формирования лояльности;
- высокая квалификация персонала и качество обслуживания;
- использование современного оборудования.

2.4 Направления совершенствования проектного управления на предприятии

Проектируемый пилотный проект массажного кабинета «Здоровье» помог нам выявить следующие недостатки в возможности реализации проектного управления на предприятии Медицинский Центр «Здоровье»:

- отсутствие информационной системы управления проектами на предприятии;
- отсутствие опыта у сотрудников проектного управления;
- недостаточность управленческого опыта у команды проекта по реализации масштабных мероприятий развития предприятия.

Поэтому для совершенствования деятельности по проектному управлению на предприятии Медицинский Центр «Здоровье» необходимо:

- поощрять подход, основанный на внутреннем развитии проектов. Все больше внимания в управлении проектами уделять специалистам, которые занимаются практической реализацией целей организации. Именно слаженная, творческая работа персонала будет способствовать возникновению новых инновационных идей, которые придадут проектам необходимую в современных условиях гибкость;

- для целей внутреннего развития проектов необходимо:

1. индивидуальное развитие сотрудников;
2. развитие команд управления, корпоративной культуры и производственно-хозяйственных отношений на их основе;
3. общеотраслевое развитие и проведение политики, направленной на стимулирование программ совершенствования управления проектами;

- введение информационной системы управления проектами на предприятии.

Одной из наиболее совершенных и распространённых на сегодняшний день прикладных программ является программа Microsoft Project 2007. Программа Microsoft Project позволяет координировать работу узких

специалистов по типовым функциям, рассматривая различные сценарии реализации комплекса работ как на предпроектном, так и на проектном уровнях. В процессе реализации проекта появилась возможность оперативно вмешиваться в ход его выполнения с целью ускорения приоритетных работ. К основным преимуществам программы Microsoft Project можно отнести следующее:

- программа позволяет моделировать сценарии производственных ситуаций и проектных решений на основе изменения исходных данных;
- с помощью программы, можно в короткие сроки с высокой производительностью прорабатывать различные сценарии проектных решений;
- используя программу, появилась возможность одновременно провести «перекрестную» оптимизацию по нахождению компромисса по заданным критериям;
- программа способствует повышению адаптивности и гибкости методов сетевого планирования и управления в реальной практике решения управленческих задач.

Впоследствии при совершенствовании методологии управления проектами в Медицинском Центре «Здоровье» обязательными шагами являются: инвентаризация всех разрабатываемых, реализуемых и завершенных проектов на предприятии; формирование реестра или портфеля проектов; классификация проектов; определение моделей жизненных циклов для разных категорий проектов; определение и описание процессов и технологий управления проектами; пересмотр существующего распределения функций и полномочий между членами проектного офиса Медицинского Центра «Здоровье» для обеспечения эффективного управления проектами; пересмотр организационной структуры и внесение в нее изменений, необходимых для эффективного управления проектами.

Также необходимо развивать систему управления мотивации персонала в медицинском Центре «Здоровье», выработать политику и разработать

необходимые процедуры в области: критериев выбора (назначений) ответственных за проекты по типу и размерам проектов; развития и профессионального роста персонала, занятого в управлении проектами; оценки уровня достижений и вознаграждения менеджеров проектов и всех сотрудников проектного офиса, занятых в осуществлении проектов.

Заключение

В результате реализации ВКР нами были решены следующие задачи:

- изучены исторические предпосылки создания проектного менеджмента;
- изучены сущность проекта и его виды;
- изучены сущность проектного управления на предприятии, его принципы;
- изучены этапы организации проектного управления на предприятии;
- изучена методология системы управления проектами на предприятии;
- разработана и описана система управления проектами на предприятии;
- разработан пилотный проект внедрения проектных методов управления организацией;
- определены недостаточные уровни подготовки предприятия для реализации проектного управления;
- даны рекомендации по совершенствованию деятельности предприятия в целях внедрения методов проектного управления.

В результате практических мероприятий нами разработан пилотный проект создания массажного кабинета «Здоровье» на базе многопрофильного медицинского центра «Здоровье» города Белгорода.

Установлено, что для реализации целей проектного управления на предприятии:

- отсутствует информационная система управления проектами на предприятии;
- отсутствует опыт проектного управления у сотрудников;
- имеется недостаточность управленческого опыта у команды проекта по реализации масштабных мероприятий развития предприятия.

Поэтому для совершенствования деятельности по проектному управлению на предприятии Медицинский Центр «Здоровье» считаем необходимым:

- поощрять подход, основанный на внутреннем развитии проектов. Все больше внимания в управлении проектами уделять специалистам, которые занимаются практической реализацией целей организации. Именно слаженная, творческая работа персонала будет способствовать возникновению новых инновационных идей, которые придадут проектам необходимую в современных условиях гибкость;

- для целей внутреннего развития проектов необходимо:

1. индивидуальное развитие сотрудников;
2. развитие команд управления, корпоративной культуры и производственно-хозяйственных отношений на их основе;

3. общеотраслевое развитие и проведение политики, направленной на стимулирование программ совершенствования управления проектами;

- введение информационной системы управления проектами на предприятии.

В результате проведенной работы достигнута цель ВКР. Работа имеет практическую значимость. Приведенная в ВКР организация управления пилотным проектом может быть реализована в рамках любого медицинского предприятия с учетом рекомендаций по ее совершенствованию.

Список литературы

1. **Афонин А.М.** Управление проектами: учебное пособие / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. - М.: Форум, 2010. - 184 с.
2. **Бегьюли Ф.** Управление проектом. / Ф. Бегьюли. Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 564 с.
3. **Беляева С. А.** Роль планирования в процессе управления инновационными проектами / Организатор производства. - 2010. - N 4. - с. 84-87.
4. **Бетанова И.** Роль HR в управлении проектами / Справочник по управлению персоналом. - 2011. - N 4 (апрель). - с. 47-52.
5. **Бетанова И.** Роль HR в управлении проектами / Справочник по управлению персоналом. - 2011. - N 5 (май). - с. 49-54.
6. **Богданов В.В.** Управление проектами в MicrosoftProject 2002. – СПб.: Питер, 2003 – 544 с.
7. **Ганчин В. В.** Роль проектного управления в инновационном развитии электроэнергетики в Российской Федерации / Экономика и управление : рос. науч. журн. - 2011. - N 5. - с. 114-118.
8. **Гейзлер П.С., Завьялова О.В.** Управление проектами: Практич. Пособие. – Мн.: Книжный Дом: Мисанта, 2005 – 565 с.
9. **Гонтарева И.В.** Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: ЛИБРОКОМ, 2013. - 384 с.
10. **Гончаренко С.** Управление проектами / Управление качеством. - 2011. - N 8. - с. 44-46.
11. **Грей К.Ф.** Управление проектами: Практическое руководство: Пер. с англ. / К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон. – М.: Дело и Сервис, 2003 – 677 с.
12. **Грей Клиффорд.** Управление проектами : пер. с англ. / Клиффорд Грей, Эрик Ларсон. – М. : Дело и Сервис, 2003 – 689 с.

13. **Дитхелм Г.** Управление проектами / Г. Дитхелм. – СПб. : Бизнес-пресса, 2003 – 221 с.
14. **Дитхелм Г.** Управление проектами. В 2 т. Пер. с нем. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-процесса», 2004 - 444 с.
15. **Емельянов Ю.** Управление инновационными проектами в компании / Проблемы теории и практики управления. - 2011. - N 2. - С. 26-39.
16. **Заренков В. А.** Управление проектами : учеб. пособие. – 2-е изд. / В. А. Заренков. – М. : АСВ, 2006 – 134 с.
17. **Ивасенко А. Г.** Управление проектами : учебное пособие для студентов. – Ростов н/Д. : Феникс , 2009. - 330 с.
18. **Коваленко С.П.** Управление проектами: Практическое пособие / С.П. Коваленко. - Мн.: Тетралит, 2013. - 192 с.
19. **Конференции ПМСОФТ по управлению проектами /** Проблемы теории и практики управления. - 2011. - N 7. - с. 102.
20. **Королев Д.** Эффективное управление проектами. – М.: Олма-Пресс, 2003. Локк Д. Основы управления проектами / Пер. с англ. – М.: «НИРРО», 2004 -213 с.
21. **Кузнецов А. А.** Процессное управление проектами на предприятии / Менеджмент сегодня. - 2011. - N 4. - с. 206-212.
22. **Кузнецов О. В.,** Иванов А. В. Управление проектами в органах государственной власти. – М.: Финакадемия, 2009 -190 с.
23. **Куперштейн В.** Microsoft Project 2010 в управлении проектами. - СПб : БХВ-Петербург, 2011. - 416 с.
24. **Лапыгин Ю. Н.** Оценка эффективности проектного управления / Экономический анализ : теория и практика. - 2011. - N 15. - с. 50-53.
25. **Ларсон Э.У.** Управление проектами: Учебник / Э.У. Ларсон, К.Ф. Грей; Пер. с англ. В.В. Дедюхин. - М.: ДиС, 2013. - 784 с.
26. **Лич Л.** Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Л. Лич; Пер. с англ. У.В. Саламатова. - М.: Альпина Пабли., 2010. - 354 с.

- 27. Мазур И. И.** Управление инвестиционно-строительными проектами : международный подход. – М. : Омега-Л, 2011. - 736 с.
- 28. Мазур И. И.** Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге; под общ. ред. И. И. Мазура. – М. : Омега-Л, 2005 – 655 с.
- 29. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г.** Управление проектами: Учебное пособие / Под общей редакцией И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004 – 323 с.
- 30. Матвеева Л. Г.** Управление проектами : учебник. – Ростов н/Д. : Феникс, 2009. - 423 с.
- 31. Мыльников Л. А.** Микроэкономические проблемы управления инновационными проектами / Проблемы управления. - 2011. - N 3. - с. 2-11.
- 32. Мыльников Л. А.** Обзор концепций инновационного управления инновационными проектами / Информационные ресурсы России. - 2010. - N 3. - с. 34-39.
- 33. Ньютон Р.** Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон; Пер. с англ. А. Кириченко. - М.: Альпина Пабл., 2013. - 180 с.
- 34. Озерова Т.** Системная триада как основа управления проектами на предприятиях общественного питания / РИСК : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2011. - N 2. - Ч. 1. - с. 35-38.
- 35. Перевощиков Ю.С.** Управление проектами в машиностроении: Учебное пособие / Ю.С. Перевощиков. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 233 с.
- 36. Пигалов В.** Секреты успешного управления проектной командой // БОСС. Бизнес : организация, стратегия, системы. - 2011. - N 7. - с. 64-65.
- 37. Пинто Д.К.** Управление проектами – СПб. : Питер, 2003 – 544 с.
- 38. Полковников А.В.** Управление проектами. Полный курс MBA / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. - М.: Олимп-Бизнес, 2013. - 552 с.
- 39. Попов Ю.И.** Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
- 40. Попов Ю.И., Яковенко О.В.** Управление проектами: Учеб.

пособие. – М.: ИНФРА-М, 2005 – 433 с.

41. Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник– М. : КНОРУС, 2006 – 230 с.

42. Рассел Д.А. Управление проектами – М. : ДМК-пресс, 2004 - 332 с.

43. Романова М.В. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.

44. Сооляттэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: Учебник / А.Ю. Сооляттэ. - М.: МФПУ Синергия, 2012. - 816 с.

45. Троцкий М., Груча Б., Огонек К. Управление проектами – М.: Финансы и статистика, 2006 – 232 с.

46. Туккель И. Л. Управление инновационными проектами : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Инноватика". – СПб. : БХВ-Петербург , 2011. - 396 с.

47. Уланов С. Анализ рисков при управлении инвестиционными проектами / РИСК : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2011. - N 1. - Ч. 2. - с. 645-650.

48. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании : учебное пособие по дисциплине, специализации, специальности «Менеджмент организации». – М. – СПб. [и др.] : Питер , 2011. – 394 с.

49. Харпер-Смит П. Управление проектами / П. Харпер-. - М.: ДиС, 2011. - 240 с.

50. Черняк В.З. Управление инвестиционными проектами: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004 – 167 с.

51. 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.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Прайс-лист на услуги массажного кабинета «Здоровье»

№	Наименование	Время процедуры	Стоимость
1	Массаж классический общий	60-75мин	700 руб.
2	Массаж классический спины	30-40 мин	300 руб.
3	Массаж классический ног	30-40 мин	280 руб.
4	Массаж классический рук, плеч	30-35 мин	290 руб.
5	Массаж классический шеи, плеч	25-35 мин	300 руб.
6	Массаж расслабляющий общий	75-90 мин	1000 руб.
7	Массаж расслабляющий стоп	25-35 мин	320 руб.
8	Массаж расслабляющий шеи, плеч	25-35 мин	320 руб.
9	Массаж тонизирующий общий	60 мин	770 руб.
10	Массаж лица	15-20 мин	200 руб.
11	Массаж антицелюлитный общий	60-90 мин	1570 руб.
12	Массаж антицелюлитный живот	30-40 мин	620 руб.
13	Массаж антицелюлитный бедер	35-45 мин	620 руб.
14	Массаж спортивный общий	40-45 мин	650 руб.
15	Массаж предтренировочный	35 мин	470 руб.
16	Массаж точечный общий	45-50 мин	630 руб.
17	Массаж точечный головы шеи	15-20 мин	270 руб.
18	Массаж точечный стоп	15-20 мин	270 руб.
19	Массаж точечный спины	20-30 мин	450 руб.
20	Массаж восстановительный общий	60 мин	950 руб.
21	Массаж восстановительный спины	30-40 мин	490 руб.
22	Массаж восстановительный ног	30-40 мин	390 руб.
23	Массаж восстановительный рук	30-35 мин	390 руб.

Продолжение приложения А

24	Массаж восстановительный детский	25-35 мин	260 руб.
25	Массаж профилактический общий	45-60 мин	770 руб.
26	Массаж профилактический спины	30-40 мин	450 руб.
27	Массаж профилактический детский	15-25 мин	280 руб.
28	Массаж гигиенический общий	45-60 мин	770 руб.
29	Массаж гигиенический рук	20-30 мин	350 руб.
30	Массаж гигиенический ног	20-30 мин	390 руб.
31	Массаж гигиенический стоп	10-15 мин	250 руб.
32	Массаж косметический общий	60 мин	1750 руб.
33	Массаж косметический шеи	10-15 мин	350 руб.
34	Массаж косметический рук, плеч	25-35 мин	490 руб.
35	Массаж косметический ног, стоп	35-40 мин	550 руб.
36	Массаж "Тайский" общий	60-75 мин	1170 руб.
37	Массаж "релаксирующий сон"	30-45 мин	670 руб.
	(час сна после релаксации)	60 мин	170 руб.
38	Массаж "медовый" общий	60 мин	970 руб.
39	Массаж "медовый" спины	25-40 мин	570 руб.
40	Массаж Oil	60 мин	1370 руб.

№	Наименование обертывания:	Время процедуры	Стоимость
1	медовое	60 мин	870 руб.
2	с экстрактом винограда	60-75 мин	1170 руб
3	гелевое альгинатное, для тела	60 мин	1070 руб
4	антицеллюлитное грязевое	60-75 мин	1270 руб
5	антицеллюлитное холодное	60-75 мин	1250 руб
7	шоколадное	60-80 мин	1210 руб
8	обертывание для похудения	60-90 мин	870 руб

Окончание приложения А

	Аромо-ванны с гидромассажем:	Время процедуры	Стоимость
1	с экстрактами	25-40 мин	550 руб
2	с натуральными компонентами	25-40 мин	670 руб

Приложение Б

**Расчет прогнозной выручки на первые три года работы
массажного кабинета «Здоровье»**

	Вид услуги	Прогнозное кол-во продаж в мес., шт.			Цена, руб.	Выручка за год, тыс. руб.		
		1 год	2 год	3 год		1 год	2 год	3 год
1.	Массаж классический общий	8	10	12	700	5600	7000	8400
2.	Массаж классический спины	12	15	17	300	3600	4500	5100
3.	Массаж классический ног	2	3	5	280	560	840	1400
4.	Массаж классический рук, плеч	2	3	5	290	580	870	1450
5.	Массаж классический шеи, плеч	2	3	5	300	600	900	1500
6.	Массаж расслабляющий общий	7	9	10	1000	7000	9000	10000
7.	Массаж расслабляющий стоп	3	4	6	320	960	1280	1920
8.	Массаж расслабляющий шеи, плеч	10	12	15	320	3200	3840	4800
9.	Массаж тонизирующий общий	10	12	15	770	7700	9240	11550
10.	Массаж лица	4	6	8	200	800	1200	1600
11.	Массаж антицеллюлитный общий	15	17	20	1570	23550	26690	31400
12.	Массаж антицеллюлитный живот	4	6	8	620	2480	3720	4960
13.	Массаж антицеллюлитный бедер	8	10	15	620	4960	6200	9300
14.	Массаж спортивный общий	3	5	7	650	1950	3250	4550
15.	Массаж предтренировочный	3	5	7	470	1410	2350	3290
16.	Массаж точечный общий	10	12	15	630	6300	7560	9450
17.	Массаж точечный головы шеи	10	12	15	270	2700	3240	4100

Продолжение приложения Б

18.	Массаж точечный стоп	7	10	12	270	1890	2700	3240
19.	Массаж точечный спины	10	12	15	450	4500	5400	6750
20.	Массаж восстановительный общий	3	5	7	950	2850	4750	6650
21.	Массаж восстановительный спины	3	5	7	490	1470	2450	3430
22.	Массаж восстановительный ног	3	5	7	390	1170	1950	2730
23.	Массаж восстановительный рук	3	5	7	390	1170	1950	2730
24.	Массаж восстановительный детский	12	15	17	260	3120	3900	4420
25.	Массаж профилактический общий	10	12	15	770	7700	9240	11550
26.	Массаж профилактический спины	10	12	15	450	4500	5400	6750
27.	Массаж профилактический детский	10	15	20	280	2800	4200	5600
28.	Массаж гигиенический общий	2	4	6	770	1540	3080	4620
29.	Массаж гигиенический рук	2	4	6	350	700	1400	2100
30.	Массаж гигиенический ног	2	4	6	390	780	1560	2340
31.	Массаж гигиенический стоп	2	4	6	250	500	1000	1500
32.	Массаж косметический общий	12	15	17	1750	21000	26250	29750
33.	Массаж косметический шеи	5	7	10	350	1750	2450	3500
34.	Массаж косметический рук, плеч	5	7	10	490	2450	3430	4900
35.	Массаж косметический ног, стоп	15	18	20	550	8250	9900	11000
36.	Массаж "Тайский" общий	10	15	20	1170	11700	17550	23400
37.	Массаж "Релаксирующий сон"	7	10	12	670	4690	6700	8090
38.	(час сна после релаксации)	3	5	7	170	510	850	1190
39.	Массаж "медовый" общий	3	5	7	970	2910	4850	6790

Окончание приложения Б

40.	Массаж "медовый" спины	3	5	7	570	1710	2850	3990
41.	Массаж Oil	5	7	8	1370	6850	9590	10960
42.	Медовое обертывание	3	5	7	870	2610	4350	6090
43.	Обертывание с экстрактом винограда	5	7	10	1170	5850	8190	11700
44.	Обертывание гелевое альгинатное, для тела	5	7	10	1070	5350	7490	10700
45.	Обертывание антицеллюлитное грязевое	15	17	20	1270	19100	21590	25400
46.	Обертывание антицеллюлитное холодное	15	17	20	1250	18750	21250	25000
47.	Обертывание шоколадное	8	10	12	1210	9680	12100	14520
48.	Обертывание обертывание для похудения	10	15	20	870	8700	13100	17400
49.	Аромо-ванна с гидромассажем с экстрактами	8	12	20	550	4400	6600	11000
50.	Аромо-ванна с гидромассажем с натуральными компонентами	10	15	20	670	6700	10100	13400
51.	ИТОГО:	336	455	588	-	25155 0	32975 0	417860
		4082	5460	7111	-	3018, 6	3957, 0	5014,32

**Календарный план реализации мероприятий по подготовке проекта
массажного кабинета «Здоровье»**

Работа	Начало	Длительность	Окончание	Ответственный
Начало/инициирование проекта (01.07.2016 г. – 08.08.2016 г.)				
1. предварительное исследование;	01.07.2016 г.	10 раб.дней	11.07.2016 г.	Директор МЦ, заместители
2. определение структуры проекта;	11.07.2016 г.	5 раб.дней	16.07.2016 г.	Директор МЦ, заместители
3. постановка целей, задач, желаемых результатов;	11.07.2016 г.	5 раб.дней	16.07.2016 г.	Директор МЦ, заместители
4. анализ окружения;	11.07.2016 г.	5 раб.дней	16.07.2016 г.	Директор МЦ, заместители
5. определение потенциальных участников проекта;	17.07.2016 г.	5 раб.дней	23.07.2016 г.	Директор МЦ, заместители
6. выделение критических факторов проекта;	24.07.2016 г.	5 раб.дней	30.07.2016 г.	Директор МЦ, заместители
7. определение и сравнительный анализ альтернатив;	24.07.2016 г.	5 раб.дней	30.07.2016 г.	Директор МЦ, заместители
8. представление предложений, их апробация и экспертиза;	24.07.2016 г.	5 раб.дней	30.07.2016 г.	Директор МЦ, заместители
9. утверждение концепции проекта;	01.08.2016 г.	4 раб.дня	05.08.2016 г.	Директор МЦ, заместители
10. одобрения для следующей фазы;	05.08.2016 г.	3 раб.дня	08.08.2016 г.	Директор МЦ
Разработка проекта (08. 08.2016 г. – 15. 09.2016 г.)				
1. назначение руководителя проекта;	08.08.2016 г.	2 раб.дня	10.08.2016 г.	Директор МЦ
2. формирование команды проекта;	08.08.2016 г.	5 раб.дней	13.08.2016 г.	Директор МЦ, заместители
3. определение бюджета проекта;	14.08.2016 г.	5 раб.дней	19.08.2016 г.	Директор МЦ, заместители
4. определение всей необходимой документации;	14.08.2016 г.	5 раб.дней	19.08.2016 г.	Директор МЦ, заместители
5. развитие концепции и разработка основного содержания (плана) проекта;	14.08.2016 г.	8 раб.дней	22.08.2016 г.	Директор МЦ, заместители

Продолжение приложения В

6. установление деловых контактов с 3-ими лицами (сторонними организациями);	23.08.2016 г.	5 раб.дней	28.08.2016 г.	Директор МЦ, заместители
7. изучение целей, мотивов и требований ключевых участников проекта;	23.08.2016 г.	5 раб.дней	28.08.2016 г.	Директор МЦ, заместители
8. разработка и внедрение системы управления проектом в т. ч: организационной структуры и модели ответственности; детальных процедур функционирования системы управления проектом; системы мотивации команды проекта и т. д.;	29.08.2016 г.	10 раб.дней	09.09.2016 г.	Директор МЦ, заместители
9. представление и защита плановой и проектной документации;	09.09.2016 г.	6 раб.дня	15.09.2016 г.	Директор МЦ, заместители
10. одобрения для следующей фазы;	09.09.2016 г.	6 раб.дня	15.09.2016 г.	Директор МЦ
Выполнение/реализация проекта (15.09.2016 г. – 30.10.2016 г.)				
1. аренда помещения и оформление всей необходимой документации для капитального ремонта;	15.09.2016 г.	10 раб.дней	25.09.2016 г.	Директор МЦ, заместители
2. заключение договора со строительной организацией;	20.09.2016 г.	5 раб.дней	25.09.2016 г.	Директор МЦ, заместители
3. разработка проектно-сметной документации;	25.09.2016 г.	5 раб.дней	30.09.2016 г.	Директор МЦ, заместители
4. утверждение проектно-сметной документации;	01.10.2016 г.	2 раб.дня	03.10.2016 г.	Директор МЦ
5. проведение ремонта в помещении;	01.10.2016 г.	7 дней	07.10.2016 г.	Подрядчики
6. закупка мебели, оборудования, предметов интерьера;	07.10.2016 г.	3 раб.дней	10.10.2016 г.	Директор МЦ, заместители

Продолжение приложения В

7. установка мебели, оборудования, предметов интерьера;	10.10.2016 г.	3 раб.дней	13.10.2016 г.	Заместители Директора, персонал проектного офиса
8. заключение договора аренды на офисное помещение;	10.10.2016 г.	3 раб.дня	13.10.2016 г.	Директор МЦ, заместители
9. заключение договоров с компаниями-поставщиками бытовой химии, медикаментов;	10.10.2016 г.	5 раб.дней	15.10.2016 г.	Директор МЦ, заместители
10. разработка критериев для конкретных должностей (персонала компании);	11.10.2016 г.	2 раб.дней	13.10.2016 г.	Директор МЦ, заместители
11. определение необходимого количества работников компании;	11.10.2016 г.	2 раб.дней	13.10.2016 г.	Директор МЦ, заместители
12. заключение договоров с рекрутинговыми агентствами и агентствами по аутсорсингу;	13.10.2016 г.	2 раб.дня	15.10.2016 г.	Директор МЦ, заместители
13. формирование фонда оплаты труда;	13.10.2016 г.	3 раб.дня	16.10.2016 г.	Директор МЦ, заместители
14. оценка предложенных кандидатур работников и их найм;	13.10.2016 г.	5 раб.дней	18.10.2016 г.	Директор МЦ, заместители
15. проведение обучения персонала, повышение их квалификации;	13.10.2016 г.	7 раб.дней	20.10.2016 г.	Заместители Директора МЦ
16. государственная регистрация компании;	20.10.2016 г.	10 раб.дней	30.10.2016 г.	Директор МЦ
17. формирование имиджа компании (определение параметров позиционирования) в т. ч: -сбор необходимой информации о конкурентах; -разработка стратегии позиционирования;	20.10.2016 г.	10 раб.дней	30.10.2016 г.	Директор МЦ, заместители

Окончание приложения В

18. создание системы стимулирования продаж;	20.10.2016 г.	10 раб.дней	30.10.2016 г.	Директор МЦ, заместители
19. проведение рекламных акций в т. ч: заключение договоров на размещение рекламы на интернет-сайтах; заключение договоров на размещение рекламы на баннерах; заключение договоров на размещение рекламы в журналах и газетах;	21.10.2016 г.	3 раб.дней	24.10.2016 г.	Заместители Директора МЦ
20. подготовка отчета о проделанной работе;	24.10.2016 г.	5 раб.дней	29.10.2016 г.	Заместители Директора МЦ
21. прием проделанной работы и ее одобрение	29.10.2016 г.	1 раб.дня	30.10.2016 г.	Директор МЦ
Завершение проекта (30.10.2016 г. – 10.11.2016 г.)				
1. сдача проекта (объекта) заказчику/ввод его в эксплуатацию;	30.10.2016 г.	2 раб.дня	02.11.2016 г.	Подрядчики, Директор МЦ, заместители Директора МЦ
2. оценка результатов проекта и подведение итогов;	02.11.2016 г.	5 раб.дней	07.11.2016 г.	Директор МЦ, заместители
3. подготовка итоговых документов;	07.11.2016 г.	3 раб.дня	10.11.2016 г.	Заместители Директора МЦ