

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент  
38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта внедрения системы учета работы и расхода топлива  
автотранспортной техники ООО «КДСК»

Руководитель \_\_\_\_\_ канд. экон. наук, доцент Л.С. Драганчук

Выпускник \_\_\_\_\_ А.Д. Лебедев

Красноярск 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления проектами.....	6
1.1 Понятие, сущность и основы управления проектами.....	6
1.2 Классификация проектов.....	13
1.3 Основные фазы и этапы проекта.....	18
2 Анализ деятельности компании «КДСК».....	26
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «КДСК».....	26
2.2 Анализ внешней среды.....	29
2.3 Анализ внутренней среды компании.....	41
2.4 SWOT-анализ организации.....	53
3 Разработка проекта внедрения системы учета работы и расхода топлива автотранспортной техники ООО «КДСК».....	57
3.1 Описание проекта внедрения системы учета работы и расхода топлива автотранспортной техники ООО «КДСК».....	57
3.2 Ожидаемые результаты проекта.....	69
Заключение.....	77
Список использованных источников.....	80
Приложение А – В .....	83 - 89

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях быстро изменяющейся среды, организации должны быть способны быстро и комплексно вносить изменения в различные аспекты своей деятельности. Именно такая гибкая и быстрая адаптация позволяет обеспечить стабильное развитие компаний.

Однако осуществление подобных комплексных изменений, требует определенного подхода в управлении организациями и их деятельностью. Поэтому широкое распространение получает менеджмент управления проектами вместе с его инструментами и подходами.

Любые организации зависят от различных внутренних и внешних факторов среды. В частности, в дорожно-строительной отрасли компании, занимающиеся строительством дорог в качестве субподрядчика, сталкиваются с рядом проблем. В ООО «КДСК» наблюдаются высокие затраты на перерасход топлива строительной техники, которые приносят компании серьезные ежемесячные финансовые потери. Для решения данной задачи, необходимо всесторонне оптимизировать внутренние процессы. Такая оптимизация процессов способна предложить организации дополнительные возможности экономии денежных средств и развития других нефинансовых аспектов деятельности организации. И именно это определяет актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Объект исследования бакалаврской работы – ООО «Красноярская Дорожно-Строительная Компания» (КДСК)

Предмет исследования – проект внедрения системы учета работы и расхода топлива автотранспортной техники ООО «КДСК»

Цель бакалаврской работы - разработка проекта внедрения системы учета работы и расхода топлива автотранспортной техники ООО «КДСК»

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить общие характеристики организации ООО «КДСК»;

- провести анализ внутренней среды ООО «КДСК»;
- провести анализ внешней среды ООО «КДСК»;
- разработать проект внедрения системы учета работы и расхода топлива автотранспортной техники ООО «КДСК»;
- оценить ожидаемые результаты проекта.

Теоретической основой данной работы являются учебные пособия по управлению проектами, учебные пособия по менеджменту.

Практической основой работы является устав ООО «КДСК», бухгалтерская и управленческая отчетность компании ООО «КДСК», данные Росстата, нормативно-правовые акты РФ, приказы и данные Министерства транспорта РФ.

Для проведения исследования использовались следующие инструменты:

- проведение интервью;
- анализ документов;
- метод экспертных оценок;
- проведение опросов;
- PEST-анализ;
- SWOT-анализ.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# **1 Теоретические основы управления проектами**

## **1.1 Понятие, сущность и основы управления проектами**

В современных условиях быстроменяющейся среды и сложности прогнозирования, любая организация нуждается в максимально эффективном управлении. Для успешной деятельности организации управленческие подходы, применяющиеся в ней, должны вести ее к постоянному развитию и оптимизации всех сфер ее деятельности. Такие комплексные изменения зачастую бывает довольно сложно воплотить в жизнь. И именно для управления такими изменениями и для всестороннего развития деятельности организации применяются проектные подходы.

Менеджмент управления проектами развивался эволюционно. Родоначальниками данной дисциплины можно считать таких классиков менеджмента Г. Гантта, А. Файоля, Ф. Тейлора. В 1950-х годах проектное управление окончательно преобразилось в отдельную область знаний. Серьезное развитие проектное управление получило благодаря вооруженным силам США, которые активно применяли проектные методики в период холодной войны. В 1970-е годы развивается системный подход к управлению проектами. В 1980-е годы управление проектами сформировалось как сфера профессиональной деятельности. А в 1990-е годы началось массовое проникновение методов управления проектами в компании различных сфер деятельности и развитие их применения в различных отраслях и странах. В современное время управление проектами также повсеместно внедряется и не перестает развиваться.

В литературе можно встретить достаточно различных определений термина проект. Для данной выпускной квалификационной работы будет взято определение из свода знаний по управлению проектами (РМВОК). Согласно РМВОК проект – это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата. Однако можно привести и более

сложное и полное определение проекта - «Проект — целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению» [4].

Как правило, проекты направлены на изменение или усовершенствование различных систем, область их применения ограничена рамками работы этих систем, определенным временным промежутком и расходом определенных средств на реализацию проектов.

Примерами проектов могут считаться:

- строительство зданий, дорог и прочих сооружений;
- усовершенствование деятельности какого-либо подразделения в компании;
- внедрение нового функционального подразделения компании;
- проведение различных исследований, в определенных ограниченных рамках;
- дифференциация деятельности компаний по новому направлению.

Каждый проект является уникальным предприятием, которое реализуется в специфических условиях, и которое зависит от определенных ограничений и других факторов. Однако все проекты обладают рядом особых свойств, позволяющих анализировать их, и применять единообразные принципы, методы и инструменты, для управления проектами. Выделяют пять основных характеристик, благодаря которым можно отличить проекты от других видов деятельности [3]:

- целенаправленность проектов на изменение количественных и качественных параметров технической или социально-экономической системы, для которой применяется данный проект;
- уникальность каждого конкретного проекта, не существует двух аналогичных проектов;

- проект организационно разграничен с другими видами деятельности на предприятии;
- комплексность всех работ, необходимых для осуществления цели данного проекта;
- определенность и ограниченность проекта во времени [3].

Исходя из указанных выше характеристик, управление проектами отличается от традиционного менеджмента по ряду критериев [5]. Данные различия представлены в таблице 1.

Таблица 1- Различие традиционного менеджмента и управления проектами

Критерии	Традиционный менеджмент	Управление проектами
Направленность на конечные показатели	ориентированность на процесс	ориентированность на достижение определенного результата
Направленность на удовлетворение интересов	организация, в которой осуществляются процессы управления	заказчик, которому важен конкретный результат проекта
Ограничения	отсутствие четких ограничений по времени и ресурсам	четкие ограничения по времени и ресурсам, особенно финансовым (бюджет проекта)
Основной объект планирования	планируется распределение позиций	подробно планируются используемые ресурсы (время, деньги, персонал)
Оценка результатов	широко используется регулирование процессов в ходе их реализации	результаты оцениваются по окончании проекта
Задействованный персонал	персонал, постоянно занятый в организации	проектные команды, состоящие из персонала организации и внешних временных исполнителей
Характер деятельности	монотонный	разнообразные виды деятельности, сопряженные с риском

Таким образом, проект как объект управления имеет множество отличительных особенностей и требует определенного управленческого подхода, который имеет отличия от традиционного управления.

На каждый проект воздействуют различные внешние и внутренние факторы его окружения.

Внешняя среда проекта характеризуется через две составляющих:

– ближнее окружение (факторы внутренней среды организации, в рамках которой функционирует проектная группа): сфера управления, сфера финансов, сфера сбыта, инфраструктура и так далее;

– дальнее окружение (факторы внешней среды организации): политические, социальные, экономические, технологические.

Внутренняя среда проекта включает в себя, команду проекта, инструменты, методы и средства управления проектом, цели и характеристики проекта. Так же сюда входят различные регламенты, правила, программное обеспечение, коммуникации которые будут использованы в рамках реализации данного проекта.

Команда проекта – временный коллектив, создаваемый на период действия проекта [6].

Нередко состав команды проекта изменяется. Это зависит от специфики проекта и стадии жизненного цикла.

Однако стоит понимать, что команда проекта это далеко не все участники данного проекта. Участниками или стейкхолдерами проекта называют всех субъектов управления проектом. Эти субъекты способны оказывать влияние на проект вплоть до его прекращения. Так же таких субъектов называют заинтересованными сторонами проекта.

Выделяют следующие виды заинтересованных сторон проекта:

- заказчик – будущий владелец и пользователь результатов проекта. Он несет ответственность за проект перед законом и обществом;

- инициатор – автор основной идеи проекта. Инициатор может одновременно быть и заказчиком;

- инвестор – вкладывает средства в проект (например, банки, инвестиционные фонды), является владельцем имущества, приобретаемого за счет их средств до тех пор, пока им не будут выплачены все средства по контракту. Так же инвестора называют спонсором;



- руководитель (менеджер) проекта – лицо, которому заказчик и инвестор делегируют полномочия по руководству работами по реализации проекта;
- команда проекта – временный коллектив, создаваемый на период действия проекта;
- контрактор – вступает в отношения с заказчиком и выполняет в проекте работы по контракту (части проекта или проекта в целом);
- субконтрактор – вступает в отношения с контрактором и несет ответственность за выполнение своей части работ;
- органы власти – следят за соблюдением социальных, экологических и прочих норм и требований;
- потребители конечной продукции проекта – покупатели и пользователи конечной продукции проекта, за счет их средств осуществляется компенсация средств, вложенных в проект;
- другие участники проекта – конкуренты, общественные группы, население и др.

Для достижения успеха необходимо учесть факторы как внутренней, так и внешней среды проекта. Также необходимо выделить всех стейкхолдеров проекта, учесть их интересы и степень влияния на проект [6].

Так в чем же состоит содержание процесса управления проектами? Согласно стандарту PMBOK, управление проектами — это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. Методологической основой содержания процесса управления является системный подход, который рассматривает управление как процесс решения проблем, возникающих в социально-экономических и технических системах[3].

Системный подход к управлению проектами можно охарактеризовать как логический и упорядоченный процесс принятия решений. Этапы процесса управления в рамках системного подхода представлены на рисунке 1. С его помощью разрозненные части проекта объединяются в единое целое, а проблемы находят оптимальное решение.

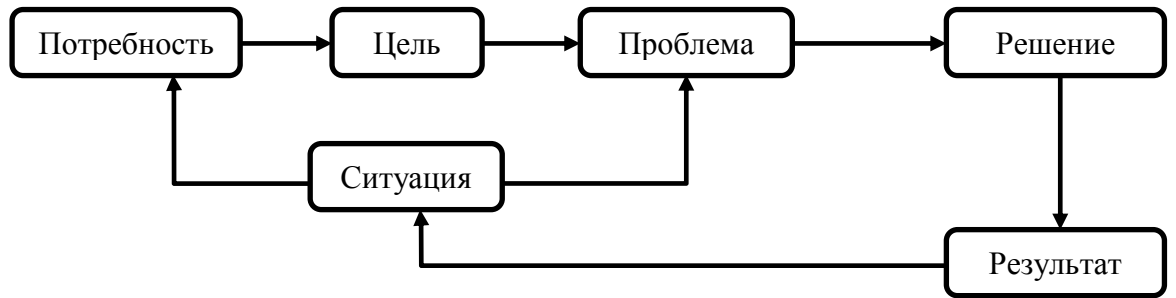


Рисунок 1 - Этапы процесса управления по системному подходу

Предметом изучения проектного управления являются процессы управления проектами. Существует 47 различных процессов управления проектами, которые объединены в 5 основных групп процессов:

- процессы инициации – служат для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения авторизации на начало проекта или фазы;

- процессы планирования – помогают установить содержания работ, уточнить цели проекта и определить направления действий для достижения этих целей;

- процессы исполнения – служат для выполнения работ, указанных в плане управления проектом, с целью соответствия спецификациям проекта;

- процессы мониторинга и контроля – отслеживают, анализируют, регулируют исполнение проекта, выявляют области, требующие внесения изменений в план, и инициирования соответствующих изменений;

- процессы закрытия – служат для завершения всех операций в рамках всех групп процессов в целях формального закрытия проекта или фазы [6].

Процессы управления проектами можно подразделить на 10 областей знаний. Каждая такая область знаний является важным срезом системы управления проектами. Выделяют:

- управление интеграцией;

- управление содержанием;
- управление сроками;
- управление стоимостью;
- управление качеством;
- управление человеческими ресурсами;
- управление коммуникациями;
- управление рисками;
- управление закупками;
- управление заинтересованными сторонами.

Проектные менеджеры должны уделять внимание каждой из этих областей знаний. Так как каждая составляющая важна для успешности проекта.

Так же существует так называемый треугольник управления проектами, на вершинах которого находятся те характеристики, над которыми должен балансировать проектный менеджер (рисунок 2). Вершинами данного треугольника являются важнейшие характеристики проекта на протяжении всего жизненного цикла данного проекта:

- качество;
- бюджет;
- сроки.

Баланс между тремя составляющими (рисунок 2) является важнейшей задачей, стоящей перед менеджерами проектов. Ведь если уделить большее внимание одной компоненте, то две другие претерпят негативные изменения. Например, если заострить внимание на качестве проекта, то это неизменно приведет к увеличению продолжительности и затрат денежных средств. Обратной будет являться ситуация при которой стремление сэкономить и завершить проект в кратчайшие сроки, приведет к потере качества конечного результата проекта.



Рисунок 2 - Треугольник управления проектами

## 1.2 Классификация проектов

Каждый проект является уникальным, однако в литературе выделяют ряд особенностей присущих тем или иным проектам, и на основе данных особенностей создаются классификации проектов по различным признакам.

Выделяют следующие классификации проектов по различным признакам:

- по основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект;
- по характеру предметной области (целевого назначения) проекта;
- по составу и структуре и его предметной области;
- по объемам финансирования и работ проекта;
- по продолжительности периода существования проекта;
- по степени сложности реализации проекта;

Исходя из сферы деятельности, проекты подразделяются на следующие:

- технические - проекты строительства зданий, дорог или других сооружений, проект внедрения новой производственной линии, разработка программных обеспечений и т.д.;

- организационные - проекты реорганизации существующего или организации нового предприятия, внедрение новой системы управления и т.д.;

- экономические - проекты внедрения системы финансового планирования и бюджетирования, приватизация предприятия, введение новой системы налогообложения и т.д.;

- социальные - проекты по социальной защите необеспеченных слоев населения, реформирование системы социального обеспечения, преодоление последствий природных и социальных потрясений;

- смешанные - проекты, которые осуществляются сразу в нескольких сферах деятельности. Например, проект реструктуризации предприятия, который включает создание системы финансового планирования и бюджетирования и т.д. [1].

В зависимости от целевого назначения выделяют следующие типы проектов:

а) инвестиционные проекты – это проекты, которые предполагают формирование или модернизацию основных фондов предприятия, требующих вложения инвестиций. Как правило, для таких проектов характерны следующие особенности:

– определены и фиксированы цель, расходы, срок завершения и продолжительность;

– требуемые ресурсы и фактическая стоимость проекта зависят в первую очередь от хода выполнения работ и прогресса каждого проекта;

– требуемые мощности должны предоставляться в соответствии с графиком и сроком готовности этапов и завершения проекта;

б) инновационные проекты – данные проекты предполагают разработку и введение новых технологий, организационных новаций, ноу-хау и прочих нововведений, которые обеспечивают развитие организации. Такие проекты могут быть инновационными и научно-исследовательскими. Эти проекты помогают разрабатывать новые продукты и услуги, используются при

проведении различных научных исследований. Для таких проектов характерны следующие черты:

- главная цель проекта четко определена, но отдельные цели должны уточняться по мере достижения частных результатов, т.е. вносятся ряд изменений в изначальный план;

- сроки завершения и продолжительность проекта определены заранее, однако они могут корректироваться в зависимости от полученных промежуточных результатов и общего прогресса проекта;

- планирование расходов на проект часто зависит от выделенных ассигнований и меньше от прогресса проекта;

- основные ограничения проекта связаны с возможностями использования мощностей, в частности оборудования и сотрудников;

в) организационные проекты – проекты, направленные на реформирование предприятия, реализацию новой концепции управления, создание новой организации или изменение системы управления в организации в целом. Отличительными особенностями организационных проектов будут являться:

- цели проекта определяются заранее, однако провести качественную и количественную оценку результатов проекта довольно сложно. Во многом это связано с комплексными изменениями всей организационной системы, на улучшение которой направлен проект;

- сроки и продолжительность проектов устанавливаются заранее;

- ресурсы предоставляются по мере возможности;

- расходы на проект фиксируются и подвергаются жесткому контролю на экономичность, однако требуют постоянных корректировок по мере реализации проекта;

г) экономические проекты – это проекты, связанные с приватизацией предприятий, созданием аудиторской системы, введением новой системы

налогообложения. Данные проекты обладают следующими отличительными особенностями:

- целью проектов является улучшение экономических показателей функционирования системы. Необходима четкая экономическая оценка результатов данных проектов;

- основные цели и задачи проекта формулируются предварительно, однако по мере реализации проекта, некоторые из них претерпевают изменения.

- сроки реализации и продолжительность проекта планируются вначале проекта, но также могут в будущем претерпевать изменения;

- ресурсы для проекта предоставляются по мере необходимости, а также исходя из возможностей;

- расходы определяются предварительно, присутствует строгий контроль расходов и промежуточные расходы уточняются по мере реализации проекта.

д) социальные проекты - это проекты, связанные с реформированием системы социального обеспечения, здравоохранения, социальной защитой необеспеченных слоев населения, преодолением последствий природных и социальных потрясений и т.п. Данные проекты зачастую обладают высоким уровнем неопределенности и обладают следующими характеристиками:

- цели проекта намечаются вначале, однако сразу существует понимание необходимости корректировки по мере достижения промежуточных результатов. Количественная и качественная оценка результатов подобных проектов существенно затруднена;

- сроки и продолжительность проекта, как правило, удается установить лишь приблизительно. Они зависят от большого количества различных факторов;

- расходы на проект, как правило, зависят от бюджетных ассигнований;

- ресурсы выделяются по мере возможности и потребности;

е) смешанные проекты - это проекты, которые подразумевают наличие технических, организационных или ресурсных задач, решение которых предполагает нетривиальные подходы и повышенные затраты на их решение.

Классификация по составу и структуре проекта и его предметной области. Монопроекты - отдельные проекты, которые могут быть разного назначения и типа, имеют четко определенную цель, четкие границы по финансам, времени, качеству, ресурсам и предполагают формирование единой проектной группы (например, инновационные, инвестиционные и другие проекты).

Мультипроект представляет собой комплексный проект, который состоит из комплекса монопроектов и требует использование многопроектного управления (например, реструктуризация существующих и открытие новых предприятий, разработка и внедрение внутрифирменных систем многопроектного управления).

Мегапроект представляет собой целевую программу развития регионов, отраслей и т.д. Такие проекты включают в себя комплекс моно- и мультипроектов. Для управления мегапроектами, как правило, при руководителе создаются консультативные комитеты, периодически собирающиеся для решения особо сложных проблем (например создание «НАТО», проект SpaceX) [2].

В зависимости от объемов финансирования выделяют следующие виды проектов:

- малые;
- средние;
- крупные.

Важно отметить, что в зависимости от страны, компании, отрасли, масштабов деятельности, в которых осуществляется проект, размеры финансирования проектов одного и того же вида могут сильно отличаться.

По продолжительности периода существования проекта выделяют следующие типы:



- краткосрочный - до 3 лет;
- среднесрочный - от 3 года до 5 лет;
- долгосрочный - свыше 5 лет.

Взаимосвязь между затратами на выполнение проекта и сроками их окончания очень важна для ряда проектов. Особенно это касается инвестиционных проектов, где важно оптимальное соотношение «сроки-затраты», которого и следует добиваться при планировании проекта. При этом затраты на ускоренный выход с новой продукцией на рынок должны окупиться дополнительной прибылью, образующейся за счет ускорения оборачиваемости капитала [3].

Классификация проектов в зависимости от уровня сложности (сложность или комплексность проекта):

- простой;
- сложный;
- очень сложный.

### **1.3 Основные фазы и этапы проекта**

Воплощение проекта в жизнь и его развитие во времени можно представить с помощью модели жизненного цикла проекта.

Период времени между моментом появления проекта и моментом его завершения называется жизненным циклом данного проекта. Каждый проект имеет свою продолжительность жизненного цикла.

Жизненный цикл проекта — набор обычно последовательных фаз проекта, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом организацией. Жизненный цикл проекта — это модель его развития во времени, определяющая различные ситуации в процессе его реализации [5].

Линейная модель жизненного цикла проекта представлена на рисунке 3.

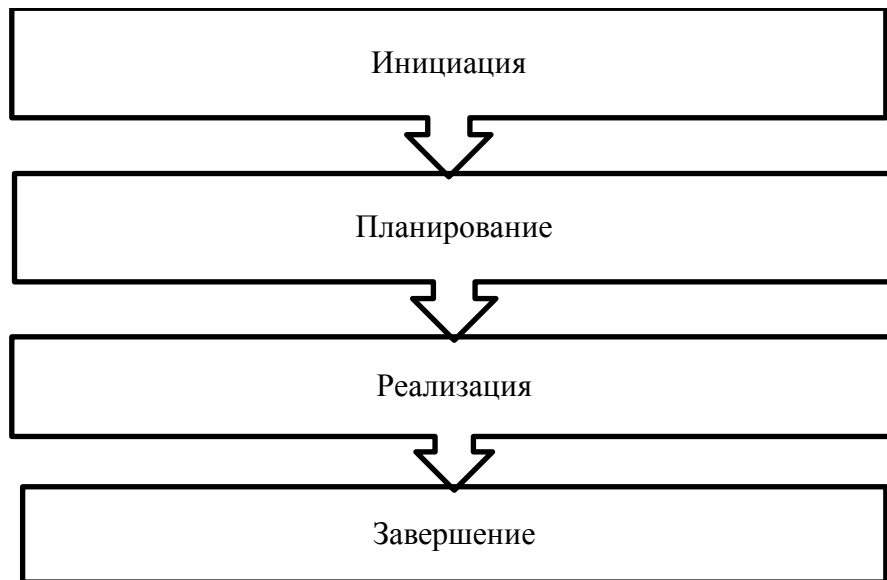


Рисунок 3 - Линейная модель жизненного цикла проекта

В руководстве к своду знаний по управлению проектами (руководство РМВОК) выделяется четыре фазы жизненного цикла проекта:

- инициация - начало проекта;
- планирование - организация и подготовка;
- реализация - выполнение работ;
- закрытие - завершение проекта.

Выделяют три основных типа жизненных циклов проекта (в зависимости от требований к гибкости управления проектом):

- предикативные: содержание проекта уточняется на начальных этапах, для таких проектов характерно четкое планирование и строгое соответствие плану. Как правило, такой тип жизненного цикла характерен для строительных проектов, когда необходимо четкое подробное описание объекта строительства;

- итеративные (инкрементные): фазы (итерации) разработки и реализации проекта повторяются для уточнения его параметров. Это помогает вносить изменения в план проекта, вызванные новыми требованиями заказчика или изменением условий реализации данного проекта;

- адаптивные (гибкие, agile): такой тип жизненного цикла характерен для более творческих проектов, например для проектов из сферы ИТ – где конечный

продукт постоянно модифицируется под воздействием внешних и внутренних факторов среды. Как правило, при реализации таких проектов нет четкой последовательности, и итерации работы над проектом достаточно короткие (2–4 недели).

Как утверждалось, выше каждый проект состоит из 47 процессов, которые распределены по 5 основным группам процессов. Эти группы процессов имеют определенную последовательность и связаны между собой. Эта взаимосвязь представлена на рисунке 4.

Как правило, началом проекта служит группа процессов инициации. Так же эту фазу называют фазой предынвестиционного анализа. Данная фаза заключается в предварительном сборе и анализе информации о содержании и основных условиях реализации проекта.

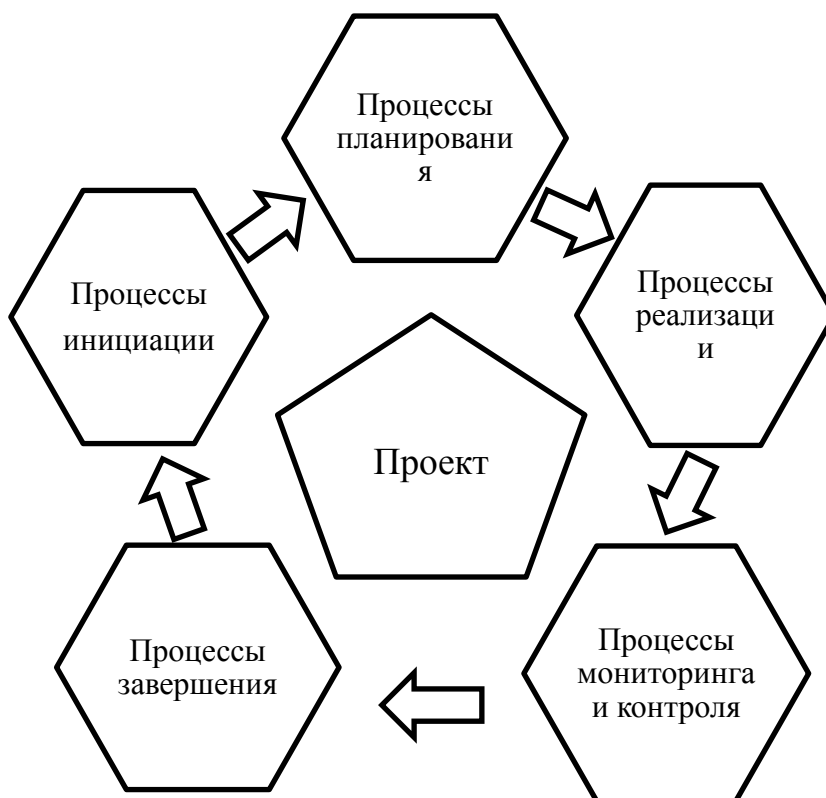


Рисунок 4 - Взаимосвязь групп процессов

Инициация проекта начинается с выявления его источника. Источником появления любого проекта выступает проблема или же определенная выявленная потребность. Исходя из этого, вначале каждого проекта необходимо провести аналитические исследования проблем и потребностей компании.

Для подобных исследований применяются такие методы как:

- проведение опросов и интервью;
- кабинетные исследования;
- маркетинговые исследования;
- бенчмаркинг;
- создание дерева проблем;
- анализ финансово-хозяйственной деятельности компании [6].

На данном этапе важно доказать актуальность проекта – которая должна отвечать на вопрос зачем нужен проект.

На основании анализа проблемы/потребности формулируется предметная область проекта – содержание проекта. Предметной областью проекта является основной результат его реализации.

Как правило главный ожидаемый от проекта результат формулируется в виде целей. Такие цели должны удовлетворять критериям SMART:

- конкретная (specific) – цель должна быть конкретной, четко сформулированной и быть понятной для каждого стейкхолдера проекта;
- измеримая (measurable) – у цели должны быть четкие критерии измерения и оценки успешности ее достижения;
- достижимая (achievable) – цель должна быть достижимой в условиях ограниченных ресурсов и всех влияющих факторов;
- актуальная (relevant) – должно быть обоснование действительно ли требуется достижение данной цели;
- ограниченная во времени (timebound) – цель должна быть четко ограничена во времени и иметь определенный срок достижения.

В итоге цель проекта должна отвечать на вопрос то будет сделано по итогам реализации проекта.

Далее разрабатывается концепция проекта – описание вариантов достижения цели.

В конце фазы инициации, все результаты предынвестиционного анализа обобщаются в итоговом документе – в Уставе проекта. Утверждение устава проекта происходит с поручения инвестора и заказчика проекта.

Следующей группой процессов являются процессы планирования. На фазе планирования определяются план проекта. На данном этапе создается иерархическая структура работ (ИСР), распределяются ресурсы по работам, назначаются ответственные за выполнение работ сотрудники. ИСР создается с помощью метода декомпозиции – разделении проекта на более мелкие, легкоуправляемые части.

Результатом построения ИСР является наглядная, четко выстроенная последовательность работ. Процесс создания данной последовательности называется сетевым планированием.

Для реализации сетевого планирования применяются такие методы как:

а) создание диаграмм предшествования или метод «операциями в узлах» (MetraPotentialMethod, МРМ), на которых работы изображаются в виде узлов, а взаимосвязи с помощью стрелок. Существует 4 основных типа логических взаимосвязей:

- финиш-старт (последующая операция не может начаться перед тем как завершится предшествующая);

- финиш-финиш (завершение последующей операции зависит от завершения предшествующей);

- старт-старт (следующая операция не может начаться перед началом предшествующей операции);

- старт-финиш (завершение следующей операции зависит от начала предшествующей операции);

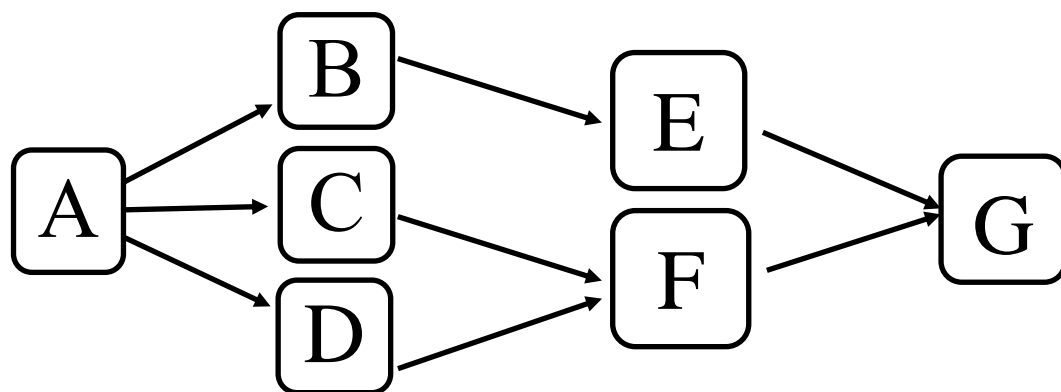


Рисунок 5 - Сетевая диаграмма предшествования, построенная с помощью метода «операция в узлах»

б) метод критического пути (CriticalPathMethod, CPM), при котором работы изображаются стрелками, а узлы являются промежуточными результатами проделанных работ. На стрелке отображается название работы (идентификатор), под стрелкой – время ее выполнения. Узлам также присваиваются порядковые номера. Сетевая диаграмма, построенная с помощью метода критического пути, изображена на рисунке 6.

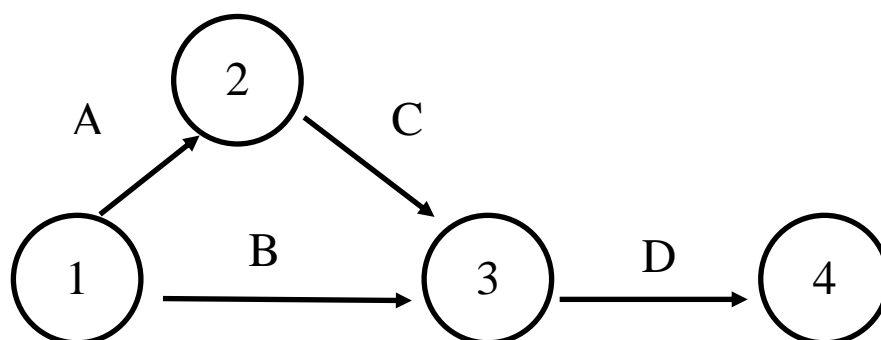


Рисунок 6 - Сетевая диаграмма, построенная методом «критического пути»

Однако сейчас более распространенным методом сетевого планирования является совмещение этих двух методов (Рисунок 6). Работы проекта

отображаются прямоугольниками, взаимосвязи стрелками, а важные этапы и результаты проекта присутствуют на графиках виде контрольных точек, обозначающих завершение важных этапов проекта.

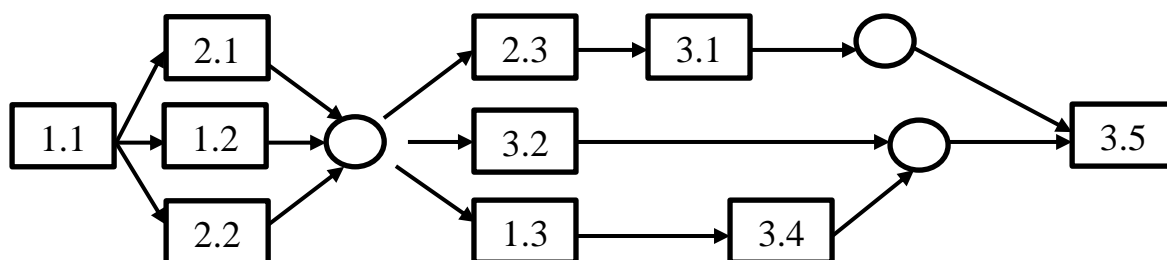


Рисунок 7 - Сетевая диаграмма типа "операция в узлах" с контрольными точками

Также на фазе планирования определяются основные риски реализации проекта. Для каждого проекта важно определить максимально возможное количество рисков, определить вероятность их наступления и оценить силу влияния каждого риска на проект.

На данной фазе составляется подробный календарный план работ, который отражается с помощью диаграмм Ганта. Создание календарного плана помогает наглядно отобразить плановый расход всех ресурсов проекта.

В конце данной фазы утверждается базовый план проекта – документе, необходимый для отслеживания хода реализации всего проекта.

Фаза реализации проекта характеризуется взаимосвязью процессов реализации и процессов мониторинга и контроля.

В группу процессов реализации входят все процессы по реализации работ по проекту, предусмотренных в плане проекта. Однако зачастую появляются ситуации, при которых именно на этой стадии проекта приходится вносить ряд изменений в план. И естественно такие изменения могут повлиять на бюджет и продолжительность всего проекта. Реализация проекта, как правило, является самым продолжительным этапом проекта.

С группой процессов реализации неразрывно связаны процессы мониторинга и контроля. Они помогают отслеживать исполнение целей

проекта по срокам, бюджету и качеству. Разрабатываются показатели, отражающие использование ресурсов в проекте, расходование средств, выполнение сроков, нормативов по качеству и т.п.

На данном этапе сравниваются фактические и плановые показатели. Результатом сравнения являются выявление отклонений и внесение необходимых изменений в план проекта.

Контроль включает в себя создание отчётов о прогрессе реализации проекта, анализ причин отклонений и принятие определенных мер реагирования на выявленные отклонения.

Существует два основных метода осуществления контроллинга – с помощью освоенного объема и с помощью использования контрольных точек.

На последней фазе жизненного цикла проекта протекают процессы закрытия проекта. Данные процессы направлены на завершение всех операций проекта. Их окончание означает формальное закрытие проекта.

На данном этапе все результаты проекта подлежат документированию. Итоги реализации проекта отражаются в отдельном документе - заключительном отчете. Данный отчет составляется только после окончательной приемки продукта проекта заказчиком. Создание заключительного отчета преследует две основные задачи:

- информирование спонсора о выполнении изначальных ограничений по спецификациям, срокам и использованному бюджету;
- сжатое резюмирование полученного опыта реализации проекта для использования в последующих подобных проектах.

Таким образом, можно сделать вывод, что каждый проект имеет четыре основные фазы своего жизненного цикла, каждая из которых характеризуется пятью взаимосвязанными группами процессов. А любой проект представляет собой сложную систему, на которую оказывают влияние как внутренние, так и внешние факторы, которые, безусловно, должны учитывать проектные менеджеры для успешной реализации каждого отдельного проекта.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аньшин, В.М. Исследование методологии и факторов ценностно-ориентированного управления проектами в российских компаниях (часть 1) / В.М. Аньшин / Управление проектами и программами. - 2014. - № 2. – С. 104 – 111 С.
2. Гончаренко, С.М. Управление проектами / С.М. Гончаренко. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. – 84 с.
3. Гонтарева, И.В. Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гонтарева, И.В. Нижегородцев, Р.М. Новиков М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2015. — 384 с.
4. Алешин, А.В. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / А.В. Алешин, В.М. Аньшин, К.А. Багратиони и др. ; под ред. В.М. Аньшина, О. Н. Ильиной ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. —620с.
5. Дубровина, Н.А. Управление проектами в таблицах и схемах: учеб. пособие /Н.А. Дубровина, Ю.И. Ряжева. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. – 84 с.
6. Зеленский, П.С. Управление проектами : учебное пособие / П.С. Зеленский, Т.С. Зимнякова, Г.И. Поподько (отв. ред.) [и др.]. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2017. – 125 с.
7. Устав организации ООО «КДСК».
8. Справочник нормы ГСМ ООО «КДСК».
9. Элияшева, М.И. Организационное поведение: учебное пособие к использованию в образовательных учреждениях по программе подготовки "Экономика" и "Менеджмент" / М. И. Элияшева и др.; Сиб. федер. ун-т, Ин-т экономики, упр. и природопользования. – Красноярск: СФУ, 2015 - 259 с.
10. Вырупаева, Т.В. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению "Менеджмент" (бакалавр) / Т.В. Вырупаева и

др.; Сиб. федер. ун-т, Ин-т экономики, упр. и природопользования. - Красноярск: СФУ, 2016. - 380 с.

11. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: офиц. сайт /Росстат. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

12. Дульзон, А.А. Разработка управленческих решений: учебник / А.А. Дульзон. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 295 с.

13. Ильина, О.Н. Методология управления проектами. Становление, современное состояние и развитие / О.Н. Ильина. - Москва: Вузовский учебник, Инфра-М, 2015. - 208 с.

14. Мазур, И.И. Управление проектами / И.И. Мазур и др. - Москва: Омега-Л, 2016. - 960 с.

15. Кузнецов А. А. Процессное управление проектами на предприятии / Менеджмент сегодня. - 2015. - N 4. - С. 206-212.

16. Фунтов, В.Н. Основы управления проектами в компании : учебное пособие по дисциплине, специализации, специальности "Менеджмент организации"/ В.Н. Фунтов – Москва : Питер , 2016. – 394 с.

17. Уланов, С.Е. Анализ рисков при управлении инвестиционными проектами / С.Е. Уланов. – Риск : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2017. - N 1. - Ч. 2. - С. 645-650.

18. Чейз, Р. – «Производственный и операционный менеджмент» / Р. Чейз, Н. Эквилайн, Дж. Якобс М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. – 346 с.

19. Товб, А.С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А.С. Товб – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 240 с.

20. Романова, М.В. Управление проектами: учебное пособие. / М.В. Романова. – Москва: Инфра-м, 2007. – 456 с.

21. Аньшин, В.М. Модели управления портфелем проектов в условиях Неопределённости / И.Н. Аньшин, В.М. Демкин, И.В. Никонов, И.М. Царьков - М.: МАТИ, 2014. - 194с.;

22. Воропаева, В.И. Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов / В.И. Воропаева. - М.: СОВНЕТ, Кубс Групп, 2016. - 265 с.;
23. Заренков, В.А. Управление проектами: Учебное пособие / В.А. Заренков. - М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2015. - 312 с.;
24. Круглов, М.Г. Инновационный проект. Управление качеством и эффективностью / М.Г. Круглов . - М.: Дело НХ, 2017. - 336 с.;
25. Моргунова, Н.В. Управление проектами. Учебно-методический комплекс. Кафедра менеджмента / Н.В. Моргунова. - М.: ВлГУ, 2015. - 172 с.;
26. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент.: Учебник для ВУЗов / А.А. Томпсон, А. Дж Стрикленд - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. - 576 с.;
27. Товб, А.С. Заметки по управлению проектами. Стандарт управления проектами уровня предприятия / «Директор информационной службы». 2015. - № 7. - с.17-25.;
28. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). -Пятое издание. - Москва: Издательство Олимп-Бизнес, 2017 г. - 614 с.
29. Разу, М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / М. Л. Разу и др. – Москва: КНОРУС, 2016. — 420 с.
30. Кузнецов, А.А. Процессное управление проектами на предприятии / А.А. Кузнецов / Менеджмент сегодня. - 2014. - №4. - 206-212 с.
31. Организационные структуры управления предприятием [Электронный ресурс] Е.В. Кузнецова, Н.В. Елесина // Актуальные проблемы науки: Материалы I Всероссийской научно-практической конференции. - 2014, т.7.
32. Пластинина Н.А. Текучесть кадров: причины и следствие, пути выхода из ситуации [Электронный ресурс] / Н.А. Пластинина // Кадровик. Трудовое право для кадровика: электрон. журн. – 2011. - №4. Режим доступа: <http://hr-portal.ru>.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина

« 3 » 07 2019г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта внедрения системы учета работы и расхода топлива  
автотранспортной техники ООО «КДСК»

Руководитель



канд. экон. наук, доцент

Л.С. Драганчук

Выпускник



А.Д. Лебедев

Красноярск 2019