

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

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

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 по совершенствованию системы управления проектами  
(на примере организации ООО «АВТОАЗАРТ»)

Руководитель \_\_\_\_\_ старший преподаватель Н.И. Лобачева

Выпускник \_\_\_\_\_ А.Р. Мясоедов

Красноярск 2021

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме:

Разработка проекта по совершенствованию системы управления проектами (на примере организации ООО «АВТОАЗАРТ»)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

Г.А. Федоткина

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Теоретические основы проектной деятельности.....	6
1.1 Понятие «проект» и управление проектами в организации.....	6
1.2 Проектный офис, функции и задачи .....	12
1.3 Критерии эффективности проектного отдела.....	15
2 Экономический и организационно-управленческий анализ деятельности организации «АВТОАЗАРТ» .....	19
2.1 Организационная характеристика компании «АВТОАЗАРТ» .....	19
2.2 Анализ финансово – хозяйственной деятельности организации.....	25
2.3 Выявление проблемы у компании ООО «АВТОАЗАРТ» .....	28
3 Разработка рекомендаций по внедрению проектного офиса в компании ООО «АВТОАЗАРТ».....	35
3.1 Разработка проекта по внедрению проекта в ООО «АВТОАЗАРТ».....	35
3.2 Экономические выгоды открытия проектного офиса. ....	39
Заключение .....	42
Список литературы .....	44
Приложение А .....	48
Приложение Б.....	50
Приложение В .....	51
Приложение Г.....	59

## ВВЕДЕНИЕ

Управление проектами – область менеджмента интерес, к которой с каждым годом увеличивается. Компании внедряют принципы проектного управления в работу. Именно эффективное управление проектами позволяет компаниям определять проекты, которые будут способствовать достижению стратегических целей, и успешно реализовывать их. С осознанием важности проектной деятельности к компаниям приходит осознание того, что необходимо совершенствовать систему управления проектами, стремиться к повышению уровня зрелости управления проектной деятельностью. Ведь именно с совершенствованием системы управления проектами, организации могут определить, какие проекты действительно необходимы, а на какие не стоит тратить имеющиеся ресурсы. Компании должны осознавать важность системы управления проектами. Это доказывает актуальность темы бакалаврской работы.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «АВТОАЗАРТ» - компания специализируется на продаже и установке автомобильных аудио-, видео-, мультимедиа и охранных систем, авто-света и авто аксессуаров.

Предметом исследования является система управления проектами в данной организации.

В ходе написания бакалаврской работы были проведены кабинетные исследования, проведено анкетирование сотрудников компании, проведен анализ официального сайта компании «АВТОАЗАРТ, анализ бухгалтерской отчетности компании «АВТОАЗАРТ».

Цель бакалаврской работы: анализ системы управления проектной деятельности компании ООО «АВТОАЗАРТ», и разработка рекомендаций по совершенствованию этой системы.

Задачи бакалаврской работы:

- рассмотреть теоретические основы управления проектной деятельностью;

- дать общую характеристику деятельности ООО «АВТОАЗАРТ», провести финансово-экономический анализ данной компании;
- провести исследования для выявления управленческих проблем организации;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления проектной деятельностью компании ООО «АВТОАЗАРТ».

Структура и содержание теоретической и практической частей бакалаврской работы. Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав и заключения. В первой главе освещены теоретические вопросы управления проектами, во второй главе проводится анализ организации «АВТОАЗАРТ», проводятся исследования для выявления проблемы компании. В третьей главе прописываются рекомендации, которые позволят решить проблему, выявленную во второй главе бакалаврской работы.

# **1 Теоретические основы проектной деятельности**

## **1.1 Понятие «проект» и управление проектами в организации**

Проект – временная организация, предназначенная для создание какого-либо уникального продукта (РМВОК5).

Проект имеет несколько признаков:

- наличие чётко поставленной цели;
- ограниченность во времени;
- ограничения по ресурсам;
- однократность, не цикличность действий;
- уникальность задачи.

Управление проектами – это область менеджмента, охватывающая те сферы деятельности организации, где создание продукта, услуги реализуется как уникальный комплекс взаимосвязанных мероприятий. Главное отличие проектов заключается в том, что они сворачиваются, как только будут реализованы поставленные цели, в то время как любой процесс, не являющийся проектом, принимает новый набор целей и продолжается таким же образом, как раньше [4].

Исходя из этих двух определений, сразу же бросается в глаза разница между проектной деятельностью и обычными процессами в организации. Если обычные процессы организации являются рутинными, то есть набором одинаковых последовательных действий, которые прописаны и стандартизированы, то с проектной деятельностью все не так просто. Проектная деятельность является более творческой, необходима гибкость разума менеджера для решения всплывающих проблем. Но это не значит, что проектная деятельность никак не стандартизирована. Эффективному управлению проектами посвящены исследования ряда профессиональных ассоциаций, международных сообществ. Но всё же разработанные на основе этих исследований стандарты носят скорее рекомендационный характер, то есть не

являются обязательными к исполнению. Важный момент заключается в том, что эти исследования основаны на обобщении лучшего мирового опыта в этой сфере, поэтому соблюдая эти стандарты при реализации проектов, шансы на успех значительно вырастают.

К основным международным стандартам управления проектами можно отнести [9]:

- PMBOK (стандарт Project Management Institute, Института управления проектами, штаб-квартира в США) – свыше 300000 практикующих и сертифицированных членов в более чем 130 странах мира, включая Россию. Этот стандарт является лидирующим в области управления проектами. На его основе созданы региональные и международные стандарты управления проектами.

- ICV (стандарт International Project Management Association, Международной ассоциации по управлению проектами, штаб-квартира в Нидерландах) – более 100000 практикующих и сертифицированных членов, в том числе в России.

- Prince 2 (стандарт, используемый в проектах правительства Великобритании, но также получивший широкое распространение в других странах) - около 30000 практикующих и сертифицированных членов.

Самым популярным стандартом считается стандарт PMI PMBOK.

В соответствии со структурой этого стандарта, каждый проект можно разделить на пять групп процессов [13]:

- инициация – принятие решения о начале проекта, в результате нахождения причины, почему должен быть осуществлен проект;

- планирование – происходит разработка целей и критериев успеха проекта, разработка планов действий для их достижения;

- исполнение – координация и интеграция усилий исполнителей и имеющихся ресурсов для выполнения плана;

- управление и контроль – мониторинг выполнения работ в проекте для обеспечения достижения целей проекта, определение неких корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение;

- завершение – формальное принятие результатов проектов и его завершение.

Рассмотрим каждую группу поподробнее.

Инициация проекта начинается с разработки концепции проекта в которую входит анализ проблемы и потребность в проекте, то есть всё начинается с возникновения проблемы, а проект – это способ её решения. После определения проблемы и убеждении в необходимости проекта идёт сбор исходных данных, затем определение целей и задач, а также рассмотрение альтернативных вариантов проекта. Затем происходит рассмотрение и утверждение концепции проекта, принимается решение о начале проекта, назначается менеджер проекта [13].

Планирование проекта – процесс направленный на определение и согласование наилучшего варианта действий для достижения целей проекта с учётом всех факторов его реализации. Основным результатом планирования является план проекта. Однако, процесс планирования не заканчивается разработкой и утверждением первоначального плана проекта. Во время реализации проекта могут происходить изменения как внутренних факторов, так и внешний, вследствие чего будет необходимо уточнение планов, а иногда и глобальное перепланирование [13].

Планирование – комплексная, многокритериальная функция, предполагающая рассмотрение, анализ и прогнозирование нескольких функциональных областей проекта.

Планирование проекта может включать следующие процедуры:

- планирование целей и содержания проекта;
- календарное планирование работ проекта (процесс составления календарного плана работ в проекте, который включает определение перечня работ проекта, их логические взаимосвязи, исполнителей и продолжительности работ; ресурсные, временные и внешние ограничения и, на их основе, сроки выполнения работ проекта);
- планирование затрат и финансирования проекта;



- планирование качества (процесс определения стандартов качества для проекта и способов достижения этих стандартов);
- организационное планирование;
- планирование коммуникаций (процесс определение каналов коммуникаций, через которые будет проходить взаимодействия между участниками проекта);
- планирование управления рисками (процесс определения подходов и планирования операций по управлению рисками, формирование стратегий реагирования на риски) [25];
- планирование контрактов (процесс определения необходимых для реализации проекта закупок и их основных параметров).

При этом, как указывалось ранее, не стоит забывать, что в ходе реализации проекта происходит уточнение и более чёткая детализация планов, а также возможно перепланирование проекта.

Организация исполнения проекта – процесс обеспечения выполнения плана проекта путем выполнения включенных в план работ и координации исполнителей этих работ [12].

Организация исполнения проекта может включать следующие процедуры:

- распределение функциональных обязанностей и ответственности (процесс назначение ответственных за выполнение работы, а также назначение специалистов, выполняющих эту работу);
- постановка системы отчётности (определение каким образом будет вестись отчётность проекта);
- организация контроля выполнения расписания проекта (процесс контроля сроков выполнения работ согласно утвержденному плану);
- организация контроля затрат по проекту (процесс контроля затрат на закупки для проекта);
- организация контроля качества (процесс сопоставления получившейся продукции со стандартом, который был утвержден в плане проекта);

- оперативное управление мерами по снижению и предотвращению рисков. (использование стратегий реагирования на риск);

- управление командой проекта (совокупность процессов, включающих отслеживание деятельности членов команды, обеспечение обратной связи, решение проблем и координацию изменений с целью улучшения исполнения проекта);

- распределение информации в проекте (обеспечение членов команды проекта всей необходимой информацией для качественного выполнения работ) [2];

- подготовка и заключение контрактов;

- управление изменениями в проекте (Совокупность процессов, включающих идентификацию, фиксацию, одобрение или отклонение и управление внесением изменений в базовые планы проекта).

В ходе процессов организации исполнения менеджер должен обеспечивать работу над проектом, уметь быстро реагировать на текущие и предстоящие изменения как внутренних, так и внешних факторов.

Контроль исполнения проекта – процесс сравнения показателей плановых и фактических показателей выполнения проекта, анализ отклонений и их причин, оценка возможных альтернатив и принятие, в случае необходимости, решений о корректирующих действиях для ликвидации нежелательных отклонений [21].

Контроль проекта может включать следующие процедуры:

- сбор отчетности о ходе работ по проекту (Сбор отчётности с подразделений, участвующих в проекте, для дальнейшего анализа);

- анализ текущего состояния проекта относительно базовых показателей, которые были определены на стадии планирования (Сопоставление текущего состояния проекта с его запланированным состоянием);

- прогнозирование достижения цели проекта (Определение насколько велика вероятность достижения установленной цели проекта при текущей ситуации);

- подготовку и анализ корректирующих воздействий (В случае отклонений от запланированной нормы, разрабатываются действия, которые помогут скорректировать проект, для его продвижения согласно плану, анализируется эффект от этих действий);

- принятие решений о воздействиях и изменениях (После разработки воздействий и анализа их эффективности принимается решение о использовании разработанных действий).

Процесс необходим для того, чтобы видеть, что проект идёт согласно плану, а в случае отклонений разработать мероприятия, дабы вернуть проект в нужное русло.

Завершение проекта – заключительный процесс формального окончания работ и закрытия всего проекта [21].

Завершение проекта может включать следующие процедуры:

- сдача результатов проекта заказчику (Заказчик принимает конечный результат проектной деятельности);

- заключительная оценка финансовой ситуации (Конечная оценка финансовых показателей проекта, сопоставление их с запланированными);

- заключительный отчёт по проекту и проектная документация;

- роспуск команды проекта;

- документирование и анализ опыта выполнения данного проекта (Архивация документации по проекту для помощи в реализации будущих проектов).

В рамках данных процессов производится архивация основных управленческих и содержательных проектных документов для последующего использования при реализации других проектов. Этот процесс является очень важным для будущих проектов, ведь именно на основе опыта реализованных проектов можно будет выделить типовые решения каких-либо проблем, будет заранее видна приблизительная картина структуры работ при реализации похожих проектов, также будут понятны приблизительные сроки, можно будет учесть ошибки, допущенные при реализации проекта, и в будущем не повторять

их. Но всё же стоит понимать, что опыт предыдущих успешных проектов не даёт чётких ответов для решения проблем, возникших при реализации других проектов, так как каждый проект неповторим и уникален. Поэтому при принятии управленческих решений необходимо не только ссылаться на опыт предыдущих проектов, но и анализировать текущую ситуацию, чтобы принять решение, которое будет актуально именно для текущего проекта.

## **1.2 Проектный офис, функции и задачи**

Проектный офис – подразделение, отвечающее за методологическое и организационное обеспечение проектного управления в организации, планирование и контроль портфеля проектов, внедрение и развитие информационной системы планирования и мониторинга проектов, формирование сводной отчетности по проектам.

### *Функции проектного офиса*

Существуют разные классификации Проектных офисов по типам выполняемых функций, но ни одна из них не является идеальной. Более правильно разделять функции проектного офиса на базовые и расширенные. Базовые функции используются всеми проектными офисами, расширенные подбираются в зависимости от поставленных задач перед проектным офисом [12].

#### Базовые функции:

- разработка и внедрение методологии управления проектами и контроль соблюдения методологии управления проектами;
- формирование реестра проектов и сводной отчетности по проектам;
- помощь в планировании и контроль реализации отдельных проектов по запросу или на постоянной основе.

#### Расширенные функции:

- централизованное выделение руководителей или администраторов проектов (если решено их содержать не в функциональных подразделениях, а в проектном офисе);
- выбор, внедрение, поддержка и развитие информационной системы планирования и мониторинга проектов;
- внедрение и поддержка системы стимулирования участников проектной деятельности;
- организация обучения проектному управлению или непосредственно обучение;
- аудит проектов;
- управление знаниями в области управления проектами (сбор, анализ, обобщение и распространение знаний между участниками проектной деятельности);
- портфельное управление (контроль соответствия проектов стратегии организации, обеспечение формирования портфеля проектов, его балансировка и мониторинг).

Уровни проектных офисов в организации.

Помимо разделения функций на базовые и расширенные, проектные офисы отличаются по уровням управления в организации. Можно выделить 3 уровня проектного офиса [12]:

- 1) уровень организации (центральный проектный офис);
- 2) уровень подразделения (функциональный проектный офис);
- 3) уровень проекта (проектный офис проекта).

Рассмотрим каждый уровень поподробнее, чтобы разобраться, что каждый из них представляет и в чём их отличия.

Уровень организации. На уровне организации создается центральный проектный офис – подразделение, организующие планирование и контроль проектной деятельности, методологическую и административную поддержку, развитие проектно-ориентированной системы управления в организации,

портфельное управление, а также управление отдельными функциональными проектами и программами.

Уровень подразделения. На уровне подразделения создается функциональный проектный офис – подразделение, отвечающее за функции, перечисленные выше, для центрального проектного офиса, но только в части конкретного функционального подразделения. В случае если существует центральный проектный офис, то из функций функциональных офисов исключаются общие методологические задачи, хотя могут оставаться методологические задачи, связанные со спецификой функционального подразделения.

Уровень проекта. На уровне крупных проектов создаются свои проектные офисы. Их функционал обычно ещё уже чем у функциональных проектных отделов и нацелен в специфику реализуемого проекта.

При создании проектного офиса обычно формируется команда из 2-3 человек: руководитель, методолог, специалист по планированию и отчетности [13].

Руководитель проектного офиса – представитель проектного офиса, важно чтобы руководитель мог не только организовать работу отдела, но и мог взаимодействовать с руководством компании. К функциям руководителя проектного отдела можно отнести:

- контроль соответствия проектов целям организации;
- контроль процессов управления портфелем проектов;
- организация и контроль приоритетов проектов;
- контроль применения корпоративной методологии и инструментов управления;
- контроль сроков и качества ключевых проектов;
- организация работы проектного офиса.

Методолог – очень важная роль, специалист, занимающий эту роль будет определять инструменты управления системой, и от его работы зависит насколько они приживутся в организации, насколько эффективно их можно

будет использовать, какую пользу они смогут принести [13]. Основные функции методолога:

- формирование корпоративных стандартов и методологии их применения, в том числе описание процессов проектного управления;
- интеграция инструментов управления проектами с другими системами менеджмента;
- проектирование корпоративной базы знаний по проектам;
- разработка корпоративной системы отчетности;
- выполнение аудитов проектов;
- внутреннее обучение и сертификация.

Специалист по планированию и отчётности – сотрудник, разрабатывающий план проекта и ведущий формы отчётности по проекту.

Функции специалиста по планированию и отчётности:

- поддержка процессов проектного управления, обеспечение корректности документов и процедур;
- соблюдение корпоративной методологии;
- поддержка документооборота;
- актуализация базы знаний.

В зависимости от задач проектного офиса возможно выделение и других ролей.

### **1.3 Критерии эффективности проектного отдела**

Для того чтобы обосновать собственную полезность, проектный офис, как и любое подразделение компании, должен проводить регулярную оценку эффективности своей деятельности. На каждой ступени зрелости могут быть использованы свои критерии эффективности. Для оценки деятельности проектного офиса могут применяться как количественные, так и качественные показатели эффективности [5].

Оценку эффективности необходимо делать предварительно зная на каком этапе зрелости в области управления проектами находится компания, потому как для разных этапов критерии эффективности будут различными.

Первый этап – формирование. На этом этапе идет процесс формирования проектного офиса как структурной единицы компании: разрабатываются регламенты и должностные инструкции, набирается штат, пишутся положения, регламентирующие деятельность проектного офиса.

На первом этапе работу проектного офиса можно признать эффективной, если:

- разработана и согласована методология управления проектами;
- сформирован первичный реестр проектов;
- обучены участники проектной деятельности;
- внедрена и используется информационная система для календарного планирования;
- определена предварительная структура базы знаний проектного офиса;
- сотрудники компании проинформированы о создании нового подразделения, поддерживающего проектную деятельность.

При разработке количественных показателей критериев эффективности для первой ступени могут быть использованы такие метрики, как, например, процент руководителей проектов, прошедших обучение по методологии управления проектами.

Второй этап – расширение влияния. На этом этапе проектный офис расширяет свое влияние в компании за счет наращивания своих функций. Помимо поддержания в актуальном состоянии методологии управления проектами, а также контроля за ее соблюдением, проектный офис путем тесного взаимодействия с руководителями и администраторами проектов добивается своевременной актуализации графиков проектов в информационной системе, регулярно получает отчеты о статусе проектов, что позволяет ему формировать «общую картину» проектов, вести документированный архив.



Критерии эффективности для второй степени зрелости проектного офиса могут основываться на выполнении следующих условий:

- все документы по управлению проектами разрабатываются и согласуются в соответствии с методологией;
- руководители проектов регулярно актуализируют графики и предоставляют отчеты о статусе проектов;
- осуществляется последовательное наполнение базы знаний проектного офиса;
- сформирован и используется корпоративный пул ресурсов;
- информационная система используется для планирования бюджета, человеческих ресурсов, а также содержит информацию о договорах и подрядчиках.

Третий этап – накопление и передача опыта. На этом этапе проектный офис занимается прогнозно-аналитической деятельностью, в рамках которой осуществляется ведение статистики по проектам, формирование аналитических отчетов и нормативных оценок для планирования проектов.

Начиная с третьей степени зрелости уже можно реально оценить полезность проектного офиса для бизнеса. Критерии эффективности на этой степени связаны прежде всего с эффективностью и результативностью выполнения проектов, которые находятся в ведении проектного офиса, так как именно на третьей степени проектный офис, используя накопленную базу знаний, может предложить руководителям проектов свои рекомендации для более качественного планирования и исполнения проектов. Могут быть использованы следующие метрики:

- процент проектов, реализованных без отставания по срокам и в рамках бюджета, который может быть определен, например, как отношение числа проектов, реализованных в срок с первоначальным бюджетом, к общему числу проектов, законченных в течение отчетного периода;
- использование нормативов при оценке работ;

- предоставление руководству аналитической отчетности по проектам (на регулярной основе и по требованию);

- точность планирования, которая может определяться на основе анализа количества отклонений от базовых планов;

- удовлетворенность заказчика, которая может оцениваться, например, числом критичных откликов на качество продукта десяти наиболее приоритетных реализованных проектов портфеля за отчетный период.

Четвертый этап – стратегическое управление портфелем. Основной критерий эффективности на четвертой ступени зрелости — это достижение стратегических целей компании путем оптимизации портфельного управления. При портфельном управлении проекты оцениваются с точки зрения вклада в достижение стратегических целей, и именно проектный офис с помощью информационной системы занимается подготовкой решений по портфелю и выполняет все основные процессы управления портфелем.

## **2 Экономический и организационно-управленческий анализ деятельности организации «АВТОАЗАРТ»**

### **2.1 Организационная характеристика компании «АВТОАЗАРТ»**

Компания «АВТОАЗАРТ» основана в 2008 году. Организационно-правовая форма - Общество с ограниченной ответственностью [24]. Вид деятельности (по ОКВЭД): 45.32 - торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

Со дня своего основания специализируется на продаже и установке автомобильных аудио-, видео-, мультимедиа и охранных систем, авто-света и авто аксессуаров, с каждым годом расширяя ассортимент продукции для автомобилистов. В настоящее время действует сеть установочных центров и магазинов розничной и оптовой торговли.

В компании работают сотрудники с многолетним стажем работы в сфере авто-электроники и авто-звука. Клиент всегда может рассчитывать на профессиональную консультацию, так как уровень персонала всегда повышается на выездных конференциях и семинарах, а ряд продавцов-консультантов являются действующими призерами ЕММА-Россия.

Компания «АВТОАЗАРТ» осуществляет прямые контрактные поставки товаров различного назначения, выпускаемых отечественными производителями и производителями ближнего и дальнего зарубежья. Компания определяет приоритетными для себя следующие задачи:

- поставка на отечественный рынок только надежных, проверенных в российских условиях эксплуатации, товаров;
- организация транспортировки товаров во все регионы Российской Федерации;
- оказание консультационных услуг нашим клиентам в отношении того или иного товара, а также незамедлительное предоставление информации о появлении новых моделей интересующих их товаров;

- планирование поставок товара и предоставление нашим клиентам возможности осуществлять оплату за оказанные услуги любым, удобным для них способом;

- решение всех возникающих вопросов, основываясь на равноправных, взаимовыгодных и добропорядочных отношениях.

Грамотно подобранная команда высококвалифицированных сотрудников по работе с клиентами и поставщиками, специалистов транспортной логистики, технических специалистов, позволяют компании оказывать услуги соответствующего качества.

Рассмотрим часть факторов внутренней среды.

Основные виды деятельности компании «АВТОАЗАРТ»:

- торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;

- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;

- торговля прочими автотранспортными средствами.

К дополнительным видам деятельности относятся:

- деятельность по складированию и хранению;

- торговля легковыми автомобилями и грузовыми автомобилями малой грузоподъемности;

- деятельность по чистке и уборке прочая;

- торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;

- торговля оптовая парфюмерными и косметическими товарами;

- торговля мотоциклами, их деталями, узлами и принадлежностями;

техническое обслуживание и ремонт мотоциклов;

- торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах.

Классификация технологии по Томпсону:

1. Посредническая технология осуществляется в случае с клиентами, которые приобретают товары в торговых точках компании.

2. Интенсивная технология происходит в том случае, когда клиент обращается в установочные центры компании для проведения каких-либо работ с его автомобилем.

На данный момент В г. Красноярск находится 9 магазинов и 6 установочных центров компании, а также один сервисный центр, который занимается вопросами, связанными с гарантийными случаями. Помимо Красноярска, магазины компании существуют в городах: Новосибирск (4 торговых точки), Железногорск (2 торговых точки), Екатеринбург (2 торговых точки), Москва (1 торговая точка) [24].

Общая численность компании 140 человек, в среднем в одной торговой точке работает 7 человек (1 управляющий, 4 продавца-консультанта, 2 специалиста по установке), также в компании, есть отдел маркетинга, который состоит из 4 сотрудников, 1 бухгалтер, 1 системный администратор, 7 сотрудников работает на главном складе.

Внешняя среда организации состоит из факторов прямого воздействия (клиенты, поставщики, конкуренты) и факторов косвенного воздействия (экономические, социальные, политико-правовые, технологические).

Клиентами компании «АВТОАЗАРТ» выступают автовладельцы городов России. До этого упоминался список городов, в которых есть торговые точки, но это не значит, что автолюбители из других городов не могут приобрести продукцию известных производителей с помощью интернет-магазина компании. Компания «АВТОАЗАРТ» осуществляет транспортировку продукцию с помощью логистических компаний, таких как СДЕК, Деловые линии, ПЭК, Почта России. Человек может спокойно заказать понравившийся ему товар с помощью сайта и дожидаться свою посылку. Единственное чем не смогут воспользоваться люди из городов, в которых нет точек компании – это установочные центры, поэтому установочные работы придется выполнять либо самому, либо искать каких-либо местных специалистов.

Поставщиками компании являются производители получившие всемирное признание, такие как, Alphard, Alpine, Kicx, Pioneer, Swat, Pride, AMP, URAL

SOUND, StarLine, ТОМАНАВК, KENWOOD и это далеко не все поставщики, с которыми сотрудничает «АВТОАЗАРТ».

Основными конкурентами компании «АВТОАЗАРТ» являются Спарта Маркет, Sinatra и АвтоШум.

Спарта Маркет была основана в 2010 году и сразу же запустила, уже используемый Автоазартом формат интернет-магазина. Спарта Маркет также, как и «АВТОАЗАРТ», используют программу создания демо-каров для участия в различных соревнованиях по авто-звуку. Однако Спарта Маркет имеет всего 5 торговых точек и все они находятся в Красноярске [23].

Компания Sinatra была основана еще в 1995 году, специализировалась на продаже и установке противоугонных систем, а также продажей и установкой авто-звука, на сегодняшний день имеет четыре торговых точки в городе Красноярск [21].

АвтоШум является узконаправленной организацией, которая занимается автомобильной шумоизоляцией, в городе Красноярск имеет одну торговую точку [22].

Экономические факторы:

Инфляция в 2020 составила 4,91% году стала максимальной с 2016 года (когда она равнялась 5,4%), а реальные располагаемые доходы на душу населения уменьшились на 3,6%, что говорит о снижении покупательской способности.

Высокий уровень конкуренции так, как компоненты авто-звука, можно найти не только в специализированных магазинах, но и в магазинах, которые торгуют электроприборами (например, DNS, ЭЛЬДОРАДО и т.д.), а также автозапчастями.

Социальные факторы:

Направление авто-звук появилось относительно недавно в конце 90-ых, начале двухтысячных, и это направление стремительно развивалось. Мода на авто-звук росла и сейчас у каждого второго молодого автолюбителя можно увидеть усовершенствование стандартных заводских аудиосистем.

Технологические факторы: Очень важный фактор для компании, так как с развитием автомобилестроения и аудио-производства необходимо обучать персонал, для того чтобы они могли работать с новинками, это касается как установщиков аудио техники, так и продавцов-консультантов, чтобы клиенту компании могли как грамотно подобрать аудиосистему, так и правильно её установить. Поэтому компании ООО «АВТОАЗАРТ» необходимо очень внимательно следить новшествами быть в курсе развивающихся трендов в области авто-звука, а также необходимо своевременно обучать персонал этим новшествам, иначе компания может потерять определенное количество потенциальных клиентов, из-за того, что сотрудники могут не справиться с новыми технологиями в области автомобилестроения.

Политико-правовые факторы, оказывающие влияние на компанию «АВТОАЗАРТ», также очень важны ведь без соблюдения законодательства ни о каком бизнесе речи идти не может. Рынок торговли автозапчастями регулируется следующими нормативными документами [12]:

– Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 N 381-ФЗ (последняя редакция).

– Постановление Правительства РФ от 11.04.2001 N 290 (ред. от 31.01.2017) «Об утверждении Правил оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств».

– Постановление Правительства РФ от 31.12.2020 N 2463 «Об утверждении Правил продажи товаров по договору розничной купли-продажи».

– Федеральный закон от 29.06.2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации».

– Федеральный закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей».

– ГОСТ Р 51303-2013. Торговля.

Организационная структура компании ООО «АВТОАЗАРТ». Рассмотрим организационную структуру компании «АВТОАЗАРТ» более подробно.

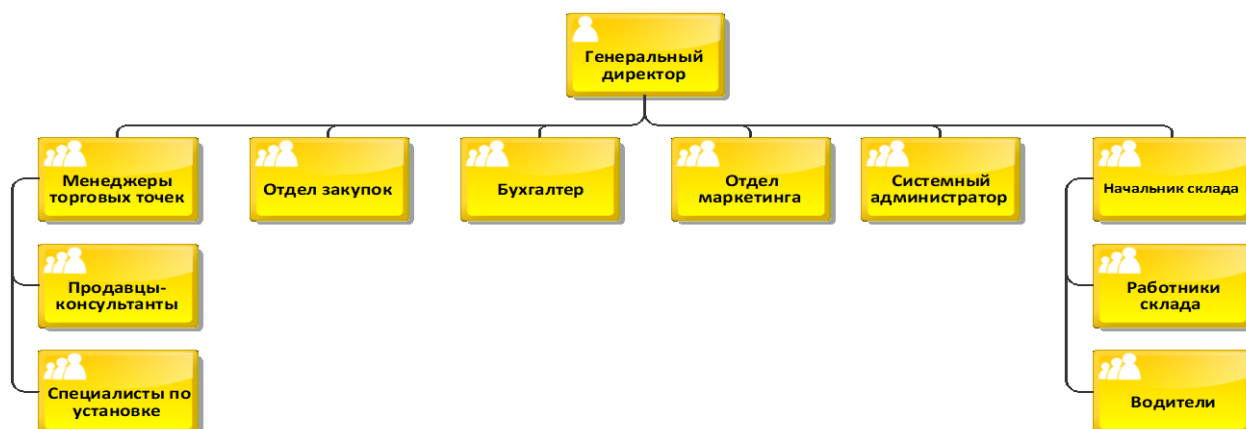


Рисунок 1 – Организационная структура компании «АВТОАЗАРТ».

Отдел закупок принимает решение о приобретении товаров, решают вопросы по выбору поставщика и заключают с ними контракты, устанавливают требования к качеству продукции. Отдел взаимодействует со складом, чтобы на складе всегда был необходимый товар.

На складе хранится товар, работники следят чтобы он был в нужном количестве, в случае нехватки уведомляют отдел закупок, также складские работники загружают автомобили товарами, которые водители развозят по торговым точкам.

Менеджеры торговых точек ответственные за вверенные им магазины и установочные центры, следят за исполнением инструкций продавцами-консультантами и специалистами по установке, также следят за наличием товара в случае нехватки делают заявки на склад. Продавцы-консультанты консультируют и осуществляют расчёт клиентов, работают с кассой. Специалисты по установке консультируют клиентов и занимаются установочными работами акустики, охранных систем, магнитол, а также шумоизоляцией автомобилей.

Бухгалтер ведет все формы бухгалтерской отчетности – бухгалтерский баланс, отчет о движении денежных средств, отчет о прибыли и убытках.



Бухгалтер следит за дебиторской задолженностью и за своевременным погашением кредиторской задолженности.

Системный администратор занимается настройкой поддержкой и совершенствованием ИТ-инфраструктуры компании, обеспечивает оптимальную работоспособность компьютеров и программного обеспечения.

Отдел маркетинга отвечает за мониторинг рынка автомобильной акустики. Даёт рекомендации по закупке той или иной продукции. Отдел также занимается анализом цен на такую же продукцию у конкурентов и даёт свои рекомендации по этому поводу, также отдел ведёт страницы компании в социальных сетях с помощью которой проводят различные опросы, а также демонстрируют подписчикам новинки. Ещё отдел маркетинга разрабатывает различные акции придумывает различные проекты, например, демо-кары, выставки или фестивали, но здесь кроется проблема, и заключается она в том, что маркетинговый отдел даёт рекомендацию, а дальше все в какой-то мере пускается на самотек. Назначается ответственный за выполнение той или иной работы и очень многое зависит от его личных качеств сможет ли он справиться и осуществить проект или же проект не будет выполнен или будет выполнен не в срок или с превышением сметы.

## **2.2 Анализ финансово – хозяйственной деятельности организации**

### *Финансовый анализ ООО «АВТОАЗАРТ»*

Проведя горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерской отчетности компании [33] (Приложение 1), можно сделать вывод, что компания растёт и развивается, так как все показатели в бухгалтерском балансе в 2020 году выросли по сравнению с 2019 годом, а удельные веса этих показателей в общей структуре баланса значительно не изменились. Запасы компании увеличились на 21 %, но удельный вес уменьшился на 7%. Дебиторская задолженность компании выросла почти в два раза, а удельный вес увеличился на 8%. Удельный вес собственного капитала снизился на 6%, а долгосрочные обязательства, наоборот

увеличились на 5%, что говорит о понижении финансовой устойчивости компании.

Таблица 1 – Анализ финансовой устойчивости ООО «АВТОАЗАРТ»

Показатель	2018 год	2019 год	2020 год
Собственный капитал тыс. руб.	95790	119 158	145 425
Долгосрочные обязательства тыс. руб.	25592	35 247	60 321
Баланс тыс. руб.	137610	179 224	241 432
Коэф. автономии	0,70	0,66	0,60
Коэф. финансовой устойчивости	0,88	0,86	0,85

Из таблицы 1 видно, что коэффициенты финансовой устойчивости и автономии достаточно высоки, это говорит о том, что финансовое положение компании устойчиво, и организация платежеспособна на длительный период.

Таблица 2 – Анализ ликвидности ООО «АВТОАЗАРТ»

Показатель	2018 год	2019 год	2020 год
Денежные средства тыс. руб.	4185	6835	8621
Краткосрочные обязательства тыс. руб.	16228	24819	35686
Дебиторская задолженность тыс. руб.	10032	33569	65015
Оборотные активы тыс. руб.	137610	179224	241432
Коэф. текущей ликвидности	8,48	7,22	6,77
Коэф. абсолютной ликвидности	0,26	0,28	0,24
Коэф. критической ликвидности	0,88	1,63	2,06

Из таблицы 2 видно, что коэффициент текущей ликвидности равен 6,77, что говорит о способности компании погашать краткосрочные обязательства только за счет оборотных средств. Показатель довольно высокий, что может говорить о том, что недостаточно активно используются оборотные активы.

Оптимальное значение коэффициента абсолютной ликвидности для российских компаний от 0,2 до 0,5. У компании «АВТОАЗАРТ» это значение

равно 0,24, что говорит о том, что каждый день подлежат погашению 24% краткосрочных обязательств компании.

Коэффициент критической ликвидности равен 2,06, это довольно высокое значение, говорит о том, что в случае критической ситуации компания сможет с лёгкостью погасить краткосрочные задолженности, что свидетельствует о финансовой устойчивости организации на краткосрочный период.

Таблица 3 – Анализ финансовых результатов ООО «АВТОАЗАРТ»

Наименование показателя	2018 год	2019 год	2020 год
Выручка	434725	581 353	760 929
Себестоимость продаж	-420111	-557 985	-734 662
Прибыль от продаж	14614	23 368	26 267
Налог на прибыль	2922,8	4 674	5 253
Чистая прибыль (убыток)	11691,2	18 694	21 014
Рентабельность продаж	3,36	4,02	3,45
Рентабельность продаж по чистой прибыли	2,69	3,22	2,76

Из таблицы 3 мы видим, что рентабельность продаж в 2020 году ниже чем в 2019, за счёт того, что в 2020 году себестоимость продаж выросла сильнее чем выручка. Рентабельность продаж равна 3,45% это говорит о том, что компания получает 3,45 копейки прибыли с каждого рубля проданной продукции.

Рентабельность продаж по чистой прибыли уменьшилась в 2020 году, хоть выручка и увеличилась, но себестоимость продаж увеличилась сильнее соответственно чистая прибыль возросла не достаточно сильно. Рентабельность продаж по чистой прибыли равна 2,76%, это говорит о том, что 2,76 копейки чистой прибыли получает компания с каждого рубля проданной продукции.

Финансовый анализ компании показал, что «АВТОАЗАРТ» не стоит на месте, организация развивается и растёт, а также на данный момент имеет устойчивое финансовое положение.

### **2.3 Выявление проблемы у компании ООО «АВТОАЗАРТ»**

В жизни компании часто присутствуют проекты, это и организация различных фестивалей, выставок, соревнований, постройки демо-каров, а также открытие новых торговых точек. Но в компании нет проектного отдела, инициатива по новым проектами исходит от маркетингового отдела, но передать её в надёжные руки, которые будут реализовывать этот проект нет. На такую мысль меня натолкнул один случай. Когда в 2019 году проводился чемпионат по неограниченному звуковому давлению в формате dB Drag Racing и Bass Race, компания всячески подогревала интерес своих подписчиков новым демо-каром Toyota Celica, маркетологи ведущие социальные сети компании говорили, что этот проект не оставит никого равнодушным. Но в итоге, из-за неорганизованности, проект опоздал по срокам и на этом чемпионате не представили всеми ожидаемый автомобиль, что естественно разочаровало следящих за автоазартом людей. Потребитель может подумать если меня обманули здесь, то могут обмануть и в магазине.

В связи с чем, проведем исследование с помощью анкетирования 20 респондентов [3], которые работают в компании, для того чтобы понять нужен ли проектный отдел в компании «АВТОАЗАРТ» или нет. Вопросы анкеты представлены в приложении Б. Была выдвинута следующая гипотеза: компании «АВТОАЗАРТ» нужен проектный отдел. Далее были проанализированы все заполненные ответы и сделаны выводы по каждому отдельному вопросу и по всем вопросам в совокупности.

Далее будут приведены таблицы с результатами ответов респондентов на вопросы анкетирования, а также прописаны логические вывод исходя из данных ответов.

В таблице 4 представлены результаты ответа респондентов на вопрос об участии в проектной деятельности.

Таблица 4 – Участие в проектах

Приходилось ли вам принимать участие в каких-либо проектах?	Доля респондентов, %
Да	100
Нет	0

Говорит о том, что 100% анкетированных, так или иначе, принимали участие в проектной деятельности.

В таблице 5 представлены результаты ответа респондентов на вопрос о добровольном участии сотрудников в проектной деятельности.

Таблица 5 – Основа на которой люди привлекались к работе над проектом

Участье в проекте происходило на добровольной основе?	Доля респондентов, %
Да	15
Нет	85

Почти все респонденты (85%) привлекались к участию в проектной деятельности на принудительной основе, без достаточной мотивации работа на принудительной основе ни к чему хорошему не приводит.

В таблице 6 представлены результаты ответов респондентов на вопрос о документации проекта.

Таблица 6 – Документация проекта

Во время реализации проекта велись ли какие-либо записи?	Доля респондентов, %
Да, конечно, все этапы прописываются и своевременно обновляются.	0
Скорее да, чем нет. Прописывались основные моменты.	65
Скорее нет. Приходилось отчитываться только за потраченные деньги.	35
Никаких записей во время проекта не было.	0

Большее половины респондентов (65%) отмечают, что во время реализации проекта прописывались только основные моменты, но 35% опрошенных говорят, о том, что как таковой документации по проектам нет.

В таблице 7 будут результаты ответов о частоте появления трудностей.

Таблица 7 – Частота возникновения трудностей при реализации проекта

Как часто во время реализации проекта возникали трудности?	Доля респондентов, %
Трудностей не возникало.	10
Несколько раз за проект.	50
Трудности возникали довольно часто.	40
Весь проект – сплошные трудности.	0

Только 10% опрашиваемых отметили то, что при реализации проекта трудностей не возникало, однако 90% респондентов так или иначе столкнулись с проблемами во время реализации проекта, что говорит о том, что не были соблюдены правила работы над проектом.

В таблице 8 показано мнение респондентов о причинах возникновения трудностей.

Таблица 8 – Причины возникновения трудностей

Из-за чего возникали трудности при реализации проекта?	Доля респондентов, %
Трудностей не возникало.	10
Из-за отсутствия чёткого описания проекта.	20
Не были определены роли участников.	30
Не были прописаны этапы работы.	40
Другое _____.	0

При ответе на этот вопрос 10% респондентов остались при мнении, что трудностей не возникало, 20% посчитало, что трудности возникали из-за нечёткого описания проекта, 30% отметили, что роли участников не были определены, и 40% отметило что самой важной причиной возникновения

трудностей при реализации проекта – это отсутствие чётко прописанной структуры работы. Эти ответы говорят о неорганизованности во время реализации проекта.

В таблице 9 показаны результаты ответов на вопрос анкеты, который посвящен количеству неудачных проектов, которые реализуются с превышением сроков, неудачных проектов, которые реализуются с превышением установленного бюджета, проектов нереализованных вовсе. Стоит заметить, что все анкетированные участвовали в проектной деятельности, поэтому их мнение о количестве неудачных проектов стоит считать достоверным.

Таблица 9 – Количество неудачных проектов

Какое количество проектов реализуется с превышением сметы, сроков, либо не реализуются вообще?	Доля респондентов, %
Все проекты всегда реализуются чётко по плану.	15
20-30% проектов реализуются опоздав или превысив установленный бюджет.	65
50% проектов реализуются опоздав или превысив установленный бюджет.	20
Все проекты провальные.	0

Больше половины респондентов (65%), считают, что 20-30% проектов реализуются опоздав по срокам или превысив установленный бюджет, 20% респондентов, считают, что такая же проблема у 50% реализуемых проектов, и только 15% считают, что все проекты реализуются в срок и не превышают смету. Это говорит, о том, что компания из-за неорганизованности в системе управления проектами несёт убытки.

В таблице 10 представлено мнение респондентов о том, какое влияние на судьбу компании окажет, внедрение проектного офиса, будут ли от этого внедрения положительные эффекты или нет.

Таблица 10 – Мнение респондентов о проектном отделе

Как вы считаете будут ли проекты более эффективны, если в компании будет проектный отдел?	Доля респондентов, %
Да, все будет более организованно	80
Нет, всё останется по-прежнему	0
Затрудняюсь ответить	20

80% респондентов считают, что создание проектного отдела поможет компании сделать свои проекты более эффективными, а 20% затрудняются ответить, но интересен тот факт, что никто из респондентов не смог уверенно сказать, что проектный отдел компании не нужен.

Исходя из проделанного исследования можно сделать вывод, что из-за неорганизованности, отсутствия документов, регламентирующих управление проектами в компании во время реализации участники проекта, так или иначе сталкиваются с трудностями, вследствие чего компания несет убытки. Необходима модернизация системы управления проектами в организации.

Также было проведено тестирование сотрудника компании, который выступал в роли руководителя проекта. Были использованы вопросы составленные Гарольдом Керцнером для оценки первого уровня зрелости компании в области управления проектами (приложение В). Анализ ответов проводился с помощью ключа к тесту, ключ представлен в приложение Г. Тест делится на восемь категорий знаний, по пять вопросов на каждую. Данный тест поможет понять, каким багажом знаний располагает сотрудник, который выступал в роли руководителя проекта. Данное тестирование покажет может ли преодолеть компания первый уровень зрелости на данный момент.

Проанализируем пройденный тест.

В таблице 11 показаны результаты тестирования сотрудника компании, который выступал в роли руководителя проекта.



Таблица 11 – Результат теста Керцнера

Категория	Номера вопросов	Набранные баллы
Управление содержанием	1,16,21,27,32	10
Управление временем	2,17,24,31,33	30
Управление стоимостью	4,10,18,26,37	20
Управление чел. ресурсами	5,9,15,19,28	10
Управление снабжением	6,13,23,34,39	40
Управление качеством	8,12,22,36,40	20
Управление риском	7,14,25,29,39	30
Управление взаимодействием	3,11,20,30,35	30
Итого		190

Всего можно было набрать 400 баллов. Значение 30 и выше говорят о том, что менеджер обладает знаниями в этих областях управления проектами, значение ниже 30 говорит о том, что знания в данных областях очень слабы и необходимо обучение. Результаты проведенного исследования показывают, что у сотрудника, выступавшего в роли менеджера проекта есть некоторые знания, но их недостаточно, чтобы компания могла преодолеть первый уровень зрелости управления проектами.

Во второй части бакалаврской работы был проведен финансовый анализ компании «АВТОАЗАРТ», анализ внутренней и внешней среды компании, а также были выявлены проблемы, связанные с функционированием компании.

Были проанализированы поставщики, потребители и конкуренты компании, а также рассмотрены экономические, политико-правовые, социальные, и технологические факторы воздействия на организацию. Также была проанализирована организационная структура компании, описаны обязанности отделов и должностей в организации.

В результате анализа ключевых финансовых показателей были сделаны выводы о том, что компания «АВТОАЗАРТ» растёт и развивается, а также имеет устойчивое финансовое положение.

В функционировании компании найдена проблема в системе управления проектами, что доказывается проведенным анкетированием сотрудников, участвовавших в проектной деятельности. А также сотрудникам не хватает знаний для преодоления первого уровня зрелости управления проектами.

### 3 Разработка рекомендаций по внедрению проектного офиса в компании ООО «АВТОАЗАРТ»

#### 3.1 Разработка проекта по внедрению проекта в ООО «АВТОАЗАРТ»

Проект начинается с проблемы. В данном случае проблемой является малоэффективная система управления проектами, указал на эту проблему метод анкетирования. Было зафиксировано, что 20-30% проектов в компании реализуются не уложившись в сроки или превысив бюджет.

Поэтому в третье части бакалаврской работы будут разработаны рекомендации по открытию проектного офиса в компании ООО «АВТОАЗАРТ».

Цель проекта: Создание проектного офиса в компании ООО «АВТОАЗАРТ» к августу 2021 года.

Для реализации проекта необходимо определить список работ, которые представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Иерархическая структура работ

	Название работы	Начало	Окончание	Предшест. работы	Ответственный
1	Начало	22.06.2021	22.06.2021		
2	1. Подготовка помещения	23.06.2021	25.06.2021		
3	1.1. Уборка помещения	23.06.2021	23.06.2021	1	Уборщица
4	1.2. Закупка мебели	24.06.2021	24.06.2021	3	Отдел закупок
5	1.3. Установка мебели	25.06.2021	25.06.2021	4	Отдел закупок
6	2. Оборудование	28.06.2021	02.07.2021		
7	2.1. Покупка офисной техники	28.06.2021	30.06.2021	5	Системный администратор
8	2.2. Покупка программного обеспечения	01.07.2021	01.07.2021	7	Системный администратор
9	2.3. Установка офисной техники	02.07.2021	02.07.2021	8	Системный администратор

Окончание таблицы 12

	Название работы	Начало	Окончание	Предшест. работы	Ответственный
10	3. Персонал	23.06.2021	19.07.2021		
11	3.1. Подача объявления о поиске сотрудника на должность руководителя отдела	23.06.2021	23.06.2021	1	Маркетинговый отдел
12	Подача объявления о поиске сотрудника на должность методолога	23.06.2021	23.06.2021	1	Маркетинговый отдел
13	Подача объявления о поиске сотрудника на должность специалиста по планированию	23.06.2021	23.06.2021	1	Маркетинговый отдел
14	3.4. Отбор кандидатов	24.06.2021	02.07.2021	11;12;13	Ген. директор
15	3.5. Проведение собеседований	05.07.2021	09.07.2021	14	Ген. директор
16	3.6. Заключение трудовых договоров	12.07.2021	12.07.2021	15	Ген. директор
17	3.7. Обучение новых сотрудников специфики организации	13.07.2021	19.07.2021	16	Менеджер торговой точки.
18	Завершение	20.07.2021	20.07.2021	9;17	

В иерархической структуре работ, представленной в таблице 12 прописаны работы, необходимые для достижения цели проекта. На основе таблицы 12 была составлена диаграмма Ганта, представленная на рисунке 2.

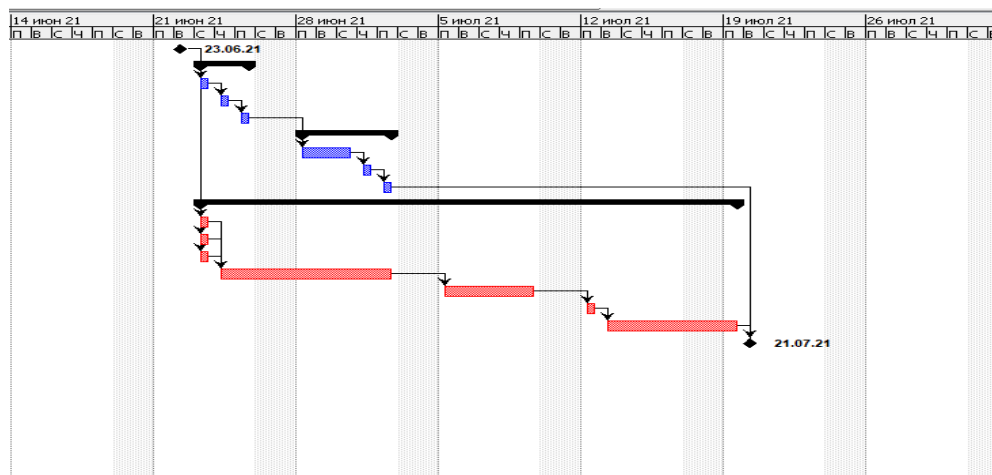


Рисунок 2 – Диаграмма Ганта

Исходя из иерархической структуры работ можно проследить планируемую последовательность действий. Сначала планируется подготовка помещения: у компании есть свободный кабинет, который не эксплуатируется осуществляется его подготовка, а именно уборка, закупка и установка мебели. Затем вопрос с оборудованием: закупка офисной техники, покупка программного обеспечения и установка купленной техники. Одновременно с началом подготовки помещения, подаются объявления о поиске сотрудников на должности руководителя, методолога и специалиста по планированию и документообороту, затем идет отбор откликнувшихся кандидатов, после чего проводятся собеседования, с подошедшими специалистами заключается трудовой договор, после этого управляющий торговой точкой проводит обучение специалистов проектного офиса для погружения их в специфику организации. В конце концов, после подготовки помещения и специалистов проект завершается. Результаты проекта можно заархивировать для будущего опыта.

Также нужно определиться с ресурсами, необходимыми для реализации данного проекта, необходимо определиться с ресурсами, которые будут использованы непосредственно для открытия проектного офиса, а также ресурсы для поддержания его работоспособности, первоначальные ресурсы представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Ресурсы проекта

Ресурс	Количество	Сумма (руб.)
Офисный стол	3	8000
Офисное кресло	3	6000
Компьютер	3	50000
Итого		66000

Выше представлены ресурсы, которые необходимы единожды для реализации проекта, но так как проектный офис будет являться структурным подразделением компании, то необходимо определиться и с теми ресурсами, которые будут необходимы для поддержания работоспособности отдела, то есть с теми ресурсами, которые будет необходимо выделять ежемесячно. К таким ресурсам будут относиться заработная плата сотрудников проектного офиса, а также затраты на специализированное программное обеспечение. Ресурсы представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Ресурсы необходимые для работоспособности проектного офиса

Ресурс	Сумма в месяц (руб.)	Сумма в год (руб.)
Зарботная плата руководителя отдела	30000	360000
Зарботная плата методолога	25000	300000
Зарботная плата специалиста по планированию	25000	300000
Отчисления во внебюджетные фонды	24160	289920
Программные обеспечение	2000	24000
Итого	106160	1273920

Итак, для внедрения проектного офиса и его первого года существования необходимы ресурсы стоимостью 1339920 рублей. В дальнейшем существование проектного офиса будет обходиться компании в 1273920 рублей.

Также необходимо определить риски проекта.

1. Специалисты, пришедшие на собеседование, не будут иметь достаточную квалификацию – стратегия реагирования: снижение риска, компания будет просить предоставлять бумаги, подтверждающие квалификацию;

2. Новый сотрудник проектного офиса не сможет понять специфику деятельности компании – стратегия реагирования: снижение риска, разработка программы обучения для новых сотрудников проектного офиса;

3. Сотрудники компании враждебно отнесутся к созданию проектного офиса – стратегия реагирования: снижение риска, компания должна донести до сотрудников (сообщение, объявление и т.д.), что при реализации проектов с существующим проектным офисом их жизнь станет легче.

### **3.2 Экономические выгоды открытия проектного офиса**

По экспертному мнению главного бухгалтера, компания из-за неудачных, превысивших смету или превысивших сроки проектов, теряет около 2 млн. руб. в год (которые включают в себя недополученную планируемую прибыль от продаж, затраты на закупку ненужных ресурсов, переплаты сотрудникам, которые участвуют в реализации проекта, и тем сотрудникам, которые их заменяют в это время на основных работах). При создании проектного офиса этих потерь будет намного меньше. Так как сократится процент неудачных проектов, а также в будущем при наращивании опыта проектный отдел будет становиться всё эффективнее и эффективнее, что в свою очередь позволит компании сокращать потери еще сильнее.

Предположим, что при внедрении проектного офиса в первый год потери сократятся на 1,2 млн. рублей и в дальнейшем каждый год будет экономиться

еще по 100 тыс. рублей, тогда рассчитаем NPV проекта для такого развития событий. Результаты расчётов представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Пессимистический прогноз NPV проекта

Показатель	1 год	2 год	3 год	4 год
Сокращение потерь (тыс. руб.)	1200	1300	1400	1500
Затраты на проектный офис (тыс. руб.)	1340	1274	1274	1274
Ставка дисконтирования	1,05	1,1025	1,157625	1,21550625
Дисконтированный ЧДП	-140000	23582	108843	185930
Накопленный дисконтированный ЧДП	-140000	-116417	-7573	178357

Исходя из показателей, представленных в таблице 15 видно, что при пессимистическом прогнозе проектный офис окупится на четвёртый год.

Рассмотрим реалистический прогноз при внедрении проектного офиса. Предположим, что при внедрении проектного офиса компания сможет сократить потери на 1,2 млн. рублей, и в дальнейшем, каждый год будет экономиться по 200 тыс. рублей. Результаты расчётов NPV представлены в таблице 16

Таблица 16 – Реалистический прогноз NPV проекта

Показатель	1 год	2 год	3 год	4 год
Сокращение потерь (тыс. руб.)	1200	1400	1600	1800
Затраты на проектный офис (тыс. руб.)	1340	1274	1274	1274
Ставка дисконтирования	1,05	1,1025	1,157625	1,21550625
Дисконтированный ЧДП	-140000	114285	281611	432741
Накопленный дисконтированный ЧДП	-140000	-25714	255897	688638



Из показателей, представленных в таблице 16 видно, что проектный офис окупится на третьем году существования и это не считая организационных выгод, которые несет в себе проектный офис. Также нельзя исключать тот момент, что при наличии проектного офиса проекты компании станут эффективнее. В связи с чем могут быть сокращены затраты не только на проектную деятельность, но также и на основные процессы. Также высока вероятность того, что мероприятия по привлечению новых клиентов будут более эффективней, что принесет компании новых потребителей, что в свою очередь повысит прибыль от продаж,

Проектный офис – это своего рода инструмент управления, поэтому выполнение функционала, который ему приписывается, может принести ряд выгод. Сопоставление функций проектного офиса и выгод, которые он может принести представлено в таблице 17.

Таблица 17 – Функции и выгоды проектного офиса

Функции	Выгоды
Разработка и развитие методологии управления	Снижение конфликтов относительно процедур управления, повышение скорости процессов управления, повышение компетенций управления
Формирование сводной отчётности по портфелю проектов для топ-менеджмента	Повышение скорости получения информации о статусе выполнения проектов, снижение рисков ресурсных конфликтов, повышение скорости принятия решений
Контроль корректности использования методологии	Снижение управленческих ошибок, повышение уровня компетенции персонала.
Контроль достижения проектных целей	Рост количества проектов с достигнутыми целями, повышение удовлетворенности заинтересованных сторон
Обучение персонала	Повышение уровня компетенции персонала

Придерживаясь рекомендаций, разработанных выше компания ООО «АВТОАЗАРТ» сможет внедрить проектный офис, тем самым улучшить систему

управления проектами в своей организации, за счёт чего повысится эффективность управления проектами, соответственно снизится процент нереализованных проектов, проектов, опоздавших по срокам или превысивших бюджет. По самым пессимистическим прогнозам проектный офис окупиться через 4 года, но так как проектный офис – это инструмент управления, то классическое экономическое обоснование не показывает всех плюсов, которые он может принести.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В бакалаврской работе были рассмотрены теоретические основы управления проектами. был проведен финансовый анализ компании «АВТОАЗАРТ», анализ внутренней и внешней среды компании, а также были выявлены проблемы, связанные с функционированием компании и представлены рекомендации по их решению.

Были проанализированы поставщики, которыми являются бренды с мировой известностью в области авто-звука, потребители, и конкуренты компании, а также рассмотрены экономические, политико-правовые, социальные, и технологические факторы воздействия на организацию. Также была проанализирована организационная структура компании, описаны обязанности отделов и должностей в организации.

В результате анализа ключевых финансовых показателей были сделаны выводы о том, что компания «АВТОАЗАРТ» растёт и развивается, а также имеет устойчивое финансовое положение.

В функционировании компании найдена проблема в системе управления проектами, что доказывается проведенным анкетированием сотрудников, участвовавших в проектной деятельности. 60% опрошиваемых отметили, что 20-30% проектов компании реализуются не уложившись в сроки или превысив бюджет. Также было проведено тестирование на первый уровень зрелости управления проектами сотрудника, который выступал в роли руководителя проекта, тестирование показала, что знаний, которые имеются у сотрудника не позволяют компании пройти первый уровень зрелости в управлении проектами.

Были разработаны рекомендации по внедрению проектного офиса в компанию ООО «АВТОАЗАРТ», а именно разработана иерархическая структура работ, в которой были прописаны работы связанные с подготовкой помещения, закупкой и установкой оборудования, а также работы по поиску найму и обучению сотрудников внедряемого проектного офиса. Определены ответственные за работы, прописанные в иерархической структуре работ.

определены необходимые ресурсы, как для запуска проектного офиса, так и для поддержания его работоспособности, также были определены риски внедрения проектного офиса и разработаны стратегии по сокращению этих рисков. Были описаны экономические выгоды, которые получит компания при внедрение новой структурной единицы. Даже по самым пессимистическим прогнозам проектный офис окупится на четвёртый год внедрения, по реалистическим прогнозам проектный офис окупится на третий год существования. Проектный офис – это своего рода инструмент управления, поэтому основные плюсы, которые получит компания, это систематизация процессов управления проектами, сокращение затрат на реализацию проектов, увеличение количества успешных проектов, то есть проектов, которые достигают поставленных целей. Соблюдая разработанные рекомендации компания ООО «АВТОАЗАРТ» сможет внедрить проектный офис, тем самым улучшит свою систему управления проектной деятельностью.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агарков, А.П. Теория менеджмента: учебник / А.П. Агарков, Р.С. Голов. - Москва: Инфра-М, 2016. - 636 с.
2. Галищева, Д. С. Управление коммуникациями в проекте / Д. С. Галищева // Синергия Наук. – 2020. – № 43. – С. 360-365.
3. Герасимова, В.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / В.Д. Герасимова, Л.Р. Туктарова, О.А. Черняева. – Москва: КноРус, 2016. - 112 с.
4. Гонтарева, И.В. Управление проектами / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. – Москва: КД Либроком, 2018. - 384 с.
5. Дамодаран, А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики / А. Дамодаран. - М.: Вильямс И.Д., 2017. - 496 с.
6. Деловой журнал «БОСС» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bossmag.ru/archiv/2009/boss-01-2009-g/proektnyyi-ofis-urovni-zrelosti.html>.
7. Ехлаков, Ю.П. Управление программными проектами. Стандарты, модели: учебное пособие / Ю.П. Ехлаков. – Санкт-Петербург: Лань, 2019. - 244 с.
8. Зимнякова Т.С. электронный курс «Управление реализацией проекта», 2016. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e.sfu-kras.ru/course/view.php?id=8320/>.
9. Зуб, А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 422 с.
10. Иванов, П.В. Управление проектами: учебное пособие / П.В. Иванов. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 102 с
11. Каменева, Н.Г. Маркетинговые исследования: учебное пособие / Н.Г. Каменева, В.А. Поляков. — М.: Вузовский учебник, 2018.

12. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости: монография / Москва: ДМК Пресс, 2003 -320 с.
13. КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
14. Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: учебник для бакалавров. / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева. - М.: Омега-Л, 2018. - 192 с.
15. Макарова, Н. В. Отличительные особенности стандартов по управлению проектами / Н. В. Макарова, В. В. Балясников // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2020. – № 1(25). – С. 94-99.
16. Мороз, О.А. Управление проектами в ProjectLibre / О.А. Мороз. - РнД: Феникс, 2015. - 253 с.
17. Морозова, Т. Г. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие / Т. Г. Морозова, А. В. Пикулькина. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2019. – 318 с.
18. Одинцов, В.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / В.А. Одинцов. – Москва: Академия, 2019. - 224 с.
19. ООО "АВТОАЗАРТ": бухгалтерская отчетность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/2464212270\\_ooo-avtoazart](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/2464212270_ooo-avtoazart).
20. Островская, В.Н. Управление проектами: учебник / В.Н. Островская, Г.В. Воронцова и др. – Санкт-Петербург: Лань, 2019. - 400 с.
21. Официальный сайт компании «Sinatra» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sinatra-studio.com/>.
22. Официальный сайт компании «АвтоШум» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://xn--80atblfjdfd2l.xn--80ae4ahth8a.xn--p1ai/>.
23. Официальный сайт компании «Спарта Маркет» [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <https://spartamarket.ru/>.
24. Официальный сайт ООО «АВТОАЗАРТ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://autoazart.ru/>.

25. Попов, Ю.И. Управление проектами: учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. – Москва: Инфра-М, 2016. - 352 с.
26. Поташева, Г.А. Управление проектами: учебное пособие / Г.А. Поташева. – Москва: Инфра-М, 2018. - 288 с.
27. Савицкая, Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. // Анализ финансовой устойчивости. – 2018. - 352 с.
28. Стэнли, Э. Управление проектами / Э. Стэнли. – Москва: Диалектика, 2019. - 288 с.
29. Тихомирова, О.Г. Управление проектами: практикум: учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: Инфра-М, 2016. - 320 с.
30. Управление проектами в современной организации: учебно-методическое пособие / Г. Л. Ципес, А. С. Товб, М. И. Нежурина, М. Г. Коротких. — Москва: Изд. Дом НИТУ «МИСиС», 2019. — 264 с.
31. Фатхутдинов, Р.А. Организация производства: учебник; 3-е изд., перераб. и доп. / Р.А. Фатхутдинов. – Москва: ИНФА-М, 2020. – 544 с
32. Федеральная служба государственной статистики России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>.
33. Фомин, В.П. Формирование и анализ показателей финансового состояния организаций / В.П. Фомин, Ю.А. Татаровский // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 4. – С. 11–19
34. Шеремет, А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / А.Д. Шеремет. – Москва: Инфра-М, 2017. - 352 с.
35. Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта: учебное пособие / В. Е. Шкурко, А. В. Гребенкин. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 182 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анализ структуры активов и пассивов ООО «АВТОАЗАРТ» за 2018-2020 года

Наименование показателя	31.12.2020		31.12.2019		31.12.2018		Темп роста 2018/2020, %
	Сумма тыс. руб.	Удельный вес к итогу активов %	Сумма тыс. руб.	Удельный вес к итогу активов %	Сумма тыс. руб.	Удельный вес к итогу активов %	
<b>АКТИВ</b>							
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Запасы	167 796	69,50	138 820	77,46	123 393	89,67	136
Дебиторская задолженность	65 015	26,93	33 569	18,73	10032	7,29	648
Денежные средства и денежные эквиваленты	8 621	3,57	6 835	3,81	4185	3,04	206
Итого по разделу II	241 432	100	179 224	100	137610	100	175
<b>БАЛАНС</b>	241 432	100	179 224	100	137 610	100	175
<b>ПАССИВ</b>							
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	15	0,01	15	0,01	15	0,01	100
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	145 410	60,23	119 143	66,48	95775	69,60	152
Итого по разделу III	145 425	60,23	119 158	66,49	95790	69,61	152



## Продолжение приложения А

Наименование показателя	31.12.2020		31.12.2019		31.12.2018		Темп роста 2018/2020, %
	Сумма тыс. руб.	Удельный вес к итогу активов %	Сумма тыс. руб.	Удельный вес к итогу активов %	Сумма тыс. руб.	Удельный вес к итогу активов %	
IV. Долгосрочные обязательства							
Заемные средства	60 321	24,98	35 247	19,67	25592	18,60	236
Итого по разделу IV	60 321	24,98	35 247	19,67	25592	18,60	236
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заемные средства	0	0	0	0	0	0	
Кредиторская задолженность	35 686	14,78	24 819	13,85	16228	11,79	220
Итого по разделу V	35 686	14,78	24 819	13,85	16228	11,79	220
БАЛАНС	241 432	100	179 224	100	137 610	100	175

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Анкета для изучения мнения сотрудников о системе управления проектами

- 1) Приходилось ли вам принимать участие в каких-либо проектах?
  - Да
  - Нет
- 2) Участие в проекте происходило на добровольной основе?
  - Да
  - Нет
- 3) Во время реализации проекта велись ли какие-либо записи?
  - Да, конечно, все этапы прописываются и своевременно обновляются.
  - Скорее да, чем нет. Прописывались основные моменты.
  - Скорее нет. Приходилось отчитываться только за потраченные деньги.
  - Никаких записей во время проекта не было.
- 4) Как часто во время реализации проекта возникали трудности?
  - Трудностей не возникало.
  - Несколько раз за проект.
  - Трудности возникали довольно часто.
  - Весь проект – сплошные трудности.
- 5) Из-за чего возникали трудности при реализации проекта?
  - Трудностей не возникало.
  - Из-за отсутствия чёткого описания проекта.
  - Не были определены роли участников.
  - Не были прописаны этапы работы.
  - Другое \_\_\_\_\_.
- 6) Какое количество проектов реализуется с превышением сметы, сроков, либо не реализуются вообще?
  - Все проекты всегда реализуются чётко по плану.
  - 20-30% проектов реализуются опоздав или превысив установленный бюджет.
  - 50% проектов реализуются опоздав или превысив установленный бюджет.
  - Все проекты провальные.
- 7) Как вы считаете будут ли проекты более эффективны, если в компании будет проектный отдел?
  - Да, все будет более организовано
  - Нет, всё останется по-прежнему
  - Затрудняюсь ответить

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Тест Керцнера на первый уровень зрелости управления проектами

1. Подробное определение управления содержанием должно выглядеть следующим образом:

- a) Управление проектом с точки зрения его целей в течение всех фаз его жизненного цикла и в ходе всех относящихся к нему процессов
- b) Утверждение базового содержания проекта
- c) Утверждение устава проекта
- d) Контроль конфигурации

2. Наиболее общие типы расписаний – это диаграмма Ганта, диаграмма контрольных событий и ...

- a) Сети
- b) События, привязанные ко времени
- c) Операции, привязанные к календарю

3. Главное лицо, обеспечивающее информационный обмен, общение и взаимодействие в ходе выполнения проекта – это ...

- a) Спонсор
- b) Менеджер проекта
- c) Функциональный менеджер
- d) Функциональная команда

4. Наиболее эффективный способ определения стоимости проекта – расчёт стоимости в соответствии с ...

- a) Иерархической структурой работ
- b) Диаграммой линейной ответственности
- c) Уставом проекта
- d) Утверждением о содержании проекта

5. Какой уровень в пирамиде Маслоу с наибольшей вероятностью удовлетворит профсоюзы?

- a) Причастность
- b) Самореализация

## Продолжение приложения В

- c) Уважение
  - d) Безопасность
- 6. Текстовый или графический документ, определяющий услуги или позиции, которые надлежит предоставить, называется ...**
- a) Спецификацией
  - b) Диаграммой Ганта
  - c) Эскизным планом
  - d) Анализом риска
  - e) Как-либо иначе
- 7. Будущие события, которые являются благоприятными, называются ...**
- a) Рисками
  - b) Благоприятными возможностями
  - c) Сюрпризами
  - d) Непредвиденными обстоятельствами
- 8. Стоимость несоответствия (техническим условиям, стандартам) включает ...**
- a) Стоимость предотвращения
  - b) Стоимость внутренней неудачи
  - c) Стоимость внешней неудачи
  - d) Только b и c
  - e) a, b и c
- 9. Возможно, самая большая проблема, с которой сталкивается менеджер проекта в ходе своей деятельности в матричной структуре, состоит в следующем:**
- a) Приходится иметь дело с работниками отчитывающимися перед несколькими руководителями
  - b) Спонсор слишком активно участвует в проекте
  - c) В функциональных отделах нечетко понимаются технические требования
  - d) Увеличиваются расходы на проект

## Продолжение приложения В

10. Для проекта был рассчитан допустимый диапазон отклонения. Этот диапазон составляет  $\pm 30\%$  на этапе НИОКР и  $\pm 5\%$  на этапе производства. В чем состоит наиболее общая причина изменения величины допустимого отклонения?

- a) Был исчерпан резерв управления
- b) Оценки на стадии производства менее точны, чем на стадии НИОКР
- c) Ближе к завершению проекта всегда требуется ужесточение контроля
- d) Существенную роль начинают играть личные желания спонсора проекта
- e) Ни в чем из вышеперечисленного

11. Неформальное общение и обмен информацией по проекту и по организации в целом называются ...

- a) Свободным восходящим потоком
- b) Свободным горизонтальным потоком
- c) Неограниченным потоком общения
- d) Распространением слухов
- e) Открытой сетью

12. Какой из ниже перечисленных методов в наибольшей степени попадает под характеристику «значимое меньшинство»

- a) Анализ Парето
- b) Анализ стоимости и эффективности
- c) Анализ трендов
- d) Составление графиков контроля процессов

13. Лист приоритетов – это ...

- a) Документ, который определяет порядок использования проектной документации при необходимости устранения несовместимости между различными документами проекта
- b) Порядок, в котором должны выполняться входящие в состав проекта задачи
- c) Взаимоотношения, в которых пребывают входящие в состав проекта задачи

14. Будущие рискованные события или результаты, являющиеся неблагоприятными, называются...

- a) Рисками

## Продолжение приложения В

- b) Благоприятными возможностями
  - c) Непредвиденными обстоятельствами
- 15. В малых компаниях менеджеры проекта и линейные менеджеры ...**
- a) Это должности, которые никогда не совмещаются в одном лице
  - b) Это должности, которые всегда совмещаются в одном лице
  - c) Это должности, которые иногда совмещаются в одном лице
- 16. Понятие жизненного цикла проекта очень полезно для ... и ...**
- a) Управления конфигурацией; завершения проекта
  - b) Постановки задач; сбора информации
  - c) Стандартизации; контроля
- 17. Периодическое снижение требований к ресурсам называется ...**
- a) Распределение ресурсов
  - b) Разделением ресурсов
  - c) Выравниванием ресурсов
- 18. Различие между плановой стоимостью запланированных работ и плановой стоимостью выполненных работ называется ...**
- a) Отклонением по расписанию
  - b) Отклонением по стоимости
  - c) оценкой на момент завершения
- 19. Менеджеры НИОКР-проектов в высокотехнологических компаниях используют в качестве побудительной силы**
- a) Опыт
  - b) Признание заслуг
  - c) Обращение к внешнему авторитету
- 20. Структура общения и обмена информацией в проектной организации или компании называется ...**
- a) Сводной матрицей
  - b) Структурной матрицей
  - c) Сетью

## Продолжение приложения В

**21. Дерево операций, ориентированное на задачи или продукты, называется ...**

- a) Детальным планом
- b) Графиком линейной ответственности
- c) Иерархической структурой работ

**22. Качество может быть определено как ...**

- a) Соответствие требованиям
- b) Пригодность к использованию
- c) Постоянное улучшение продуктов и услуг
- d) Обращение к нуждам потребителя
- e) Всё вышеперечисленное за исключением d

**23. В какой из нижеперечисленных ситуаций вы бы с большей вероятностью купили товары или услуги на стороне вместо самостоятельного производства?**

- a) Ваша компания имеет избыточные производственные мощности и способна производить товары или услуги
- b) Ваша компания не имеет избыточных производственных мощностей и неспособна производить товары или услуги
- c) Существует ряд продавцов, предлагающих нужные вам продукты или услуги, хотя качество не устраивает вас

**24. Основной недостаток гистограммы состоит в том, что**

- a) Отсутствует привязка во времени
- b) Гистограмма не может быть связана с календарными датами
- c) Гистограмма не показывает взаимоотношения операций

**25. Управление рисками проекта обычно определяется как функция, состоящая в уменьшении ...**

- a) Неопределенности
- b) Ущерба
- c) Времени
- d) Стоимости
- e) a и b

## Продолжение приложения В

**26. На какой фазе жизненного цикла проекта обычно расходуется больше всего средств?**

- a) На фазе концепции
- b) На фазе развития или разработки
- c) На фазе выполнения

**27. Продвижение от уровня 3 к уровню 4 иерархической структуры работ приводит к ...**

- a) Снижению точности оценок
- b) Лучшей управляемостью проекта
- c) Уменьшению стоимости подготовки отчётов о состоянии проекта

**28. Управление конфликтами требует устранения проблем, послуживших их причиной. Какой метод из перечисленных ниже часто используется при решении проблем, вызвавших конфликт?**

- a) Конфронтация
- b) Компромисс
- c) Смягчение

**29. Оценка влияния изменения одного параметра проекта на весь проект называется ...**

- a) Коэффициентом неприятия риска
- b) Общим риском проекта
- c) Ожидаемой стоимостью проекта
- d) Анализом чувствительности

**30. Игры во власть, сокрытие информации, скрытые факторы – это примеры ...**

- a) Обратной связи
- b) Барьеров в общении и взаимодействии
- c) Непрямого общения и взаимодействия

**31. Основная терминология сетевого планирования включает в себя ...**

- a) Операции, события, человеческие ресурсы, уровни квалификации
- b) Операции, документацию, события, человеческие ресурсы



## Продолжение приложения В

с) Резерв, операции, события, временные оценки

**32. «Контрольные точки» в иерархической структуре работ, использованные для изолированной привязки к ключевым работам, называют ...**

а) Пакетами работ

б) Подзадачами

с) Задачами

**33. Элемент проекта, который лежит между двумя событиями, называется ...**

а) Операцией

б) Узлом критического пути

с) Ключевым событием

**34. На какой стадии заключения контракта принимается решение об изготовлении или покупке?**

а) На стадии формулирования требований

б) На стадии официального оформления

с) На стадии выполнения контракта

**35. Основные элементы модели общения включают ...**

а) Разговор, слушание, язык знаков

б) Способ подачи материала, расшифровку, сообщение, среду передачи, способ приема материала и обратную связь

с) Четкость речи и навыки слушания

**36. Какое из положений, перечисленных ниже, на сегодняшний день не является частью общепринятой точки зрения на качество?**

а) Дефекты следует вскрывать и выносить информацию о них на поверхность

б) Мы можем производить инспекцию на предмет анализа качества

с) Лучшее качество экономит деньги и идет на пользу бизнесу

**37. Три наиболее употребительных оценки проекта – это ...**

а) Порядок величины, параметрическая оценка, оценка бюджета

б) Параметрическая оценка, окончательная оценка, оценка сверху вниз

## Окончание приложения В

c) Порядок величины, окончательная оценка, оценка снизу вверх

d) Порядок величины, оценка бюджета, окончательная оценка

**38. Процесс изучения ситуации, а также выявление и классификация областей риска называется ...**

a) Идентификация рисков

b) Реагирование на риск

c) Учетом и использованием прошлого опыта

**39. Для какого типа контракта наиболее вероятно, что стоимость будет определяться подрядчиком**

a) Стоимость плюс проценты от стоимости

b) Фиксированная стоимость

c) Время и материалы

**40. Если имеет место непрерывная последовательность из ... упорядоченных точек с каждой стороны контрольного графика, говорят, что процесс вышел из-под контроля**

a) Трёх

b) Семи

c) Девяти

**ПРИЛОЖЕНИЕ Г**  
**Ключ к тесту Гарольда Керцнера**

1-a	9-a	17-c	25-e	33-a
2-a	10-e	18-a	26-c	34-a
3-b	11-d	19-a	27-b	35-b
4-a	12-a	20-c	28-a	36-b
5-d	13-a	21-e	29-d	37-d
6-a	14-a	22-e	30-b	38-a
7-b	15-c	23-b	31-c	39-b
8-d	16-c	24-c	32-a	40-b

Каждый правильный ответ оценивается в 10 баллов

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

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина

« 18 » 06 2021 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по совершенствованию системы управления проектами  
(на примере организации ООО «АВТОАЗАРТ»)

Руководитель



старший преподаватель

Н.И. Лобачева

Выпускник



А.Р. Мясоедов

Красноярск 2021