

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения
высшего образования
«Южно – Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
в г. Нижневартовске
Кафедра «Экономика, менеджмент и право»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой

/Н.В. Зяблицкая/

28 мая 2021 г.

Анализ системы управления проектами на предприятии и ее совершенствование

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.02.2021.539.ВКР

Консультанты, (должность)

Руководитель работы
к.э.н., доцент

/С.В. Данилова/

21 мая 2021 г.

Консультанты, (должность)

Автор работы
Обучающийся группы НвФл-517

/С.А. Абдулзаде/

20 мая 2021 г.

Консультанты, (должность)

Нормоконтролер

/Н.В. Назарова/

21 мая 2021 г.

Нижневартовск 2021

АННОТАЦИЯ

Абдулзаде С.А. Анализ системы управления проектами на предприятии и ее совершенствование. – Нижневартовск: филиал ЮУрГУ, НвФл-517, 88 с., 16 ил., 30 таб., библиогр. список – 24 наим., прил. – нет, 10 л. слайдов

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью комплексного изучения системы управления проектами на предприятии и ее совершенствовании.

В выпускной квалификационной работе определены сущность и виды проектов хозяйствующих агентов; рассмотрены основные элементы и структура проектов; выделены особенности системы управления проектами на предприятии.

В работе охарактеризована деятельность предприятия ООО «Югра-Сервис», проведен анализ финансового состояния ООО «Югра-Сервис», проведен анализ системы управления проектами ООО «Югра-Сервис».

Разработаны мероприятия, направленные на совершенствование системы управления проектами предприятия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ	9
1.1 Сущность и виды проектов хозяйствующих агентов	9
1.2 Основные элементы и структура проектов	13
1.3 Система управления проектами на предприятии	20
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЮГРА-СЕРВИС»	28
2.1 Экономико-организационная характеристика деятельности ООО «Югра-Сервис»	28
2.2 Анализ финансового состояния ООО «Югра-Сервис»	31
2.2.1 Анализ имущества и источников его формирования	31
2.2.2 Анализ финансовой устойчивости и ликвидности деятельности предприятия	41
2.2.3 Анализ деловой активности и рентабельности предприятия	46
2.3 Анализ системы управления проектами ООО «Югра-Сервис»	51
2.3.1. Организация управления проектами на предприятии	51
2.3.2 Оценка отдельных проектов предприятия	59
3 ВНЕДРЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ООО «ЮГРА-СЕРВИС»	66
3.1 Направления совершенствования системы управления проектами предприятия	66
3.2 Влияние предложенных мероприятий на эффективность управления проектами предприятия	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	86

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что успех современного сервисного предприятия зависит от степени удовлетворенности потребителя, поэтому организационная структура и методы управления должны быть нацелены на то, чтобы выявлять постоянно меняющиеся потребности и удовлетворять их путем использования прогрессивных подходов, к числу которых относится и управление проектной деятельностью. Необходимость проектного развития предприятий предъявляет новые требования к содержанию, организации, формам и методам их управленческой деятельности. Это требует системного анализа сущности и современных тенденций развития проектного менеджмента с учетом отраслевой специфики работы компаний. Менеджеры проектов должны решать задачи, связанные с привлечением инвестиций, повышением качества услуг, внедрением новых технологий производства и сбыта, наращиванием производственных мощностей, совершенствованием системы менеджмента предприятия и др.

Таким образом, управление проектами в условиях быстро меняющейся внешней среды становится одной из важнейших составляющих системы менеджмента, и вопросы, связанные с повышением эффективности их деятельности, в том числе на основе использования возможностей проектного менеджмента, становятся все более актуальными.

Вышеизложенное определило актуальность выбранной темы, теоретической и практической значимости предмета ее исследования.

Объект исследования – нефтесервисное предприятие ООО «Югра-Сервис».

Предмет исследования – теоретические, методические и практические аспекты процесса управления проектами.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в комплексном изучении системы управления проектами на предприятии и ее совершенствовании.

Достижение обозначенной цели предполагает решение следующих задач:

- определить сущность и виды проектов хозяйствующих агентов;
- рассмотреть основные элементы и структура проектов;
- выделить особенности системы управления проектами на предприятии;
- охарактеризовать деятельность предприятия ООО «Югра-Сервис»;
- провести анализ финансового состояния ООО «Югра-Сервис»;
- провести анализ системы управления проектами ООО «Югра-Сервис»;
- разработать и обосновать направления совершенствования системы управления проектами предприятия;
- оценить влияние предложенных мероприятий на эффективность управления проектами предприятия.

Теоретической основой исследования выступили монографии, научные и учебные издания по экономике, менеджменту, анализу хозяйственной деятельности и другим экономическим наукам, посвященные вопросам теории и практики управления проектами, а также материалы периодических изданий.

Методической базой исследования послужили описательный, структурно-функциональный, сравнительно-сопоставительный методы.

Эмпирической базой исследования выступили бухгалтерская (финансовая) отчетность за период 2018-2020 гг., локальные нормативные документы, регламентирующие функционирование ООО «Югра-Сервис».

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов и разработанных рекомендаций в практической деятельности хозяйствующих субъектов – нефтесервисных предприятий для анализа и совершенствования системы управления проектами.

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из 3 глав и 8 параграфов, присутствует заключение и библиографический список, общий объем работы 76 страниц.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность и виды проектов хозяйствующих агентов

Проектное управление – сравнительно недавно появившаяся концепция в области управления, которая появилась вследствие обострения конкурентной борьбы и необходимости рационализации использования, имеющихся ресурсов с целью повышения эффективности всей финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта в рыночных условиях хозяйствования, которые предоставляют возможность выбора масштабов и направлений деятельности, свободу в распоряжении ресурсами, формировании команды проекта и привлечении внешних участников, а также в распределении результатов проектной деятельности.

Управление проектами стало признанной во всем мире концепцией внедрения новой продукции и технологий, реформирования предприятий и организаций. Значительно увеличилась прибыльность организаций, использующих этот подход как метод ведения бизнеса, что доказывает актуальность исследования в данном направлении. При исследовании вопросов, связанных с управлением проектами, большое значение приобретают вопросы изучения таких понятий, как «проект» и «проектное управление».

Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг. «Временное» означает, что у любого проекта есть начало и непременно наступает завершение, когда достигаются поставленные цели, либо возникает понимание, что эти цели не могут быть достигнуты. «Уникальных» означает, что создаваемые продукты или услуги существенно отличаются от других аналогичных продуктов и услуг. Примеры проектов: строительство дома, разработка нового оборудования, бизнес-реинжиниринг, разработка или внедрение программных средств, проведение рекламной компании, проведение выборов и т.д.

Другое известное определение проекта – последовательность взаимосвязанных операций, направленных на достижение конкретного значительного результата, и для их выполнения требуется продолжительное время и ресурсы (трудовые, материальные, оборудование) [1, с. 67].

В современной литературе по управлению проектами можно выделить два основных подхода к определению проекта: системный и деятельностный. В рамках системного подхода, проект определяется как систему временных действий, которые направлены на достижение неповторимого и определенного результата. Проект – временное предприятие, для создания уникальных продуктов, услуг или результатов [3, с. 92].

Системный подход к определению проекта предопределяет основные его характеристики. Проекты могут быть разнообразными и многоплановыми. Однако все они имеют следующие общие характеристики:

- разовость. Все проекты представляют собой разовое явление. Они приходят и уходят, появляются и исчезают, оставляя после себя конкретные результаты, существенно отличаясь от наших повседневных обязанностей и деятельности;

- уникальность. Нет двух одинаковых проектов. Каждый из них, независимо от его результатов, в своей основе имеет что-то неповторимое, характерное только для него;

- инновационность. В процессе реализации проекта всегда создается нечто новое. Изменения могут быть большими или маленькими;

- результативность. Все проекты имеют вполне определенные результаты. Это может быть новый дом, напечатанная книга, модифицированная структура компании, победа на выборах. Все проекты нацелены на получение определенных результатов, иными словами, они направлены на достижение целей;

- временная локализация. Все проекты ограничены четкими временными рамками. Проект – это создание чего-либо к установленному сроку, он имеет планируемую дату завершения, после которой команда проектантов распускается.

Все перечисленные характеристики взаимосвязаны и задают определенные рамки проекта, критерии, по которым можно оценить любой проект.

Управление проектом – это управленческая задача по завершению проекта вовремя, в рамках управленческого бюджета и в соответствии с техническими спецификациями и требованиями. Проект-менеджер является ответственным за достижение этих результатов [16, с. 32].

Управление проектами – это особая область менеджмента, которая легла в основу современного управления широким спектром организаций и человеческих сообществ, начиная от коммерческих предприятий и заканчивая государственными и общественными структурами [11, с. 162].

Трудно найти сегодня сферу деятельности, в которой методы управления проектами не давали бы положительных результатов. В настоящее время управление проектами широко используется, прежде всего, в промышленности, экономике, а также в политике, в духовной сфере (образовательные, культурные и другие проекты), в социальной, правовой и других областях.

Исследователи выделяют следующие перспективные проектные рынки в ключевых отраслях и социальном секторе в России [3, с. 55]:

- топливно-энергетический комплекс (ТЭК), нефтепереработка и нефтехимия;
- обеспечение населения продовольствием и медикаментами;
- преобразование военно-промышленного комплекса;
- транспорт, связь и телекоммуникации;
- жилищное строительство;
- наука.

Любой проект, как правило, ограничен: по времени, бюджету, количеству ресурсов, количеству менеджеров, которые будут работать над проектом и потом заниматься его реализацией.

Существует множество критериев классификаций проектов, в связи с чем видов и типов проектов существует также великое множество.

В таблице 1.1 представлены классификационные признаки проектов.

Таблица 1.1 – Классификация проектов по признакам

Признаки	Виды
Природа проекта	Инвестиционные проекты
	Не инвестиционные проекты
Вид проекта	Учебно-образовательные проекты
	Исследований и развития
	Инновационные
	Комбинированные
Функциональная направленность проектов (Тип)	Маркетинговые проекты
	Организационные
	Технические
	Информационные
	Социальные
	Экономические
	Смешанные
Место проекта в структуре бизнес процессов компании	Проекты, связанные с основным бизнес-процессом
	Проекты, связанные со вспомогательным бизнес-процессом
	Проекты развития бизнеса
Объекты проекта	Бизнес-процессы или их функции
	Товары (услуги) компании
	Подразделения, дочерние и зависимые предприятия компании
	Технические объекты или персоналии
	Социально-культурные объекты (учреждения культуры, образования, спорта, религии, социальной поддержки граждан и т.п.)
	Экология
Длительность проекта (продолжительность периода осуществления)	Краткосрочные проекты (до 3-х лет)
	Среднесрочные (3-5 лет)
	Долгосрочные (свыше 5 лет)
Объемы не обходимых для проекта финансовых ресурсов	Проекты с малыми затратами
	Проекты со средними затратами
	Проекты с большими затратами
Степень новизны (неопределенности) целей проекта и процесса их достижения	Проекты, новые по отношению к бизнесу компании или исполнителю
	Проекты, родственные бизнесу компании или исполнителю
	Повторяющиеся
	Типовые
Способ финансирования проектов	Внутренние источники
	Дополнительные средства владельцев бизнеса (в том числе за счет первичной или дополнительной эмиссии ценных бумаг компании)
	Кредиты (займы)
	Проекты с бюджетным финансированием
	Проекты со смешанными источниками финансирования

Продолжение таблицы 1.1

Признаки	Виды
Класс проектов (сфокусированность на одном или нескольких результатах)	Монопроект
	Мультипроект
	Мегапроект
Сложность проекта (степень сложности)	Простые
	Сложные
	Очень сложные
Масштаб проекта (количество подрядчиков, количество участников)	Мелкие
	Средние
	Крупные
	Очень крупные
По характеру финансовой отчетности о деятельности предприятия	Операционные
	Инвестиционные
	Венчурные
	Финансовые

Таким образом, проект – это некая осознанная деятельность (совокупность согласованных действий) человека, направленная на то, чтобы создавать уникальный продукт, и носящая разовый, не повторяющийся характер. Понятие проект предполагает достижение конкретной цели за определенное время в условиях ограниченности основных ресурсов (временных, финансовых, трудовых, материальных).

1.2 Основные элементы и структура проектов

Основными элементами проектной деятельности являются субъект и объект проектирования, его цель, технология (как совокупность операций), средства, методы и условия проектирования. Субъектом проектирования всегда служат различные носители управленческой деятельности – как отдельные личности, так и организации, коллективы, социальные институты, ставящие своей целью преобразование действительности. Кроме субъектов проектирования, участниками разработки и реализации содержательной части проектов (особенно на этапе его внедрения) могут и должны быть [4, с. 67]: органы принятия решений, чьи функции связаны с обеспечением проектов, их утверждением,

контролем над их реализацией; государственные и негосударственные организации, научные и экспертные советы, способные взять на себя ответственность за разработку, обоснование, экспертизу проектов, способные привлечь внимание населения, СМИ к проектам; общественность, группирующаяся вокруг конкретных программ, проектов.

Объектами проектирования могут быть: объекты материальной природы (например, объектом проектирования может быть строительство нового административного здания или создание нового компьютера); в результате реализации проекта появляется новый объект, вещь, предмет; вместе с тем проектироваться могут новые свойства – назначения и функции старой вещи; подобные объекты чаще связаны с техническим проектированием; нематериальные свойства и отношения (например, есть такие проекты, которые направлены не на достижение материального результата, а на получение информации о клиентах, изменение нашего отношения к той или иной проблеме).

В управлении проектами или отдельным проектом можно условно выделить ряд принципиально важных компонентов. Следует понимать, что соотношение между этими компонентами управления и их относительная важность существенно зависит как от условий реализации конкретного проекта, так и от его состояния [21, с. 142].

Можно выделить основные функциональные области проектного управления, которые являются основными элементами системы управления проектами в организации и были предложены международными стандартами. В свою очередь к компонентам проектного управления относятся следующие [8, с. 74]:

1) интегрированный подход к управлению проектами включает процессы, необходимые для того, чтобы гарантировать координацию различных элементов проекта. Интегрированный подход к управлению проектом включает в себя:

1. Разработку плана проекта как совокупности непротиворечивых и корректных документов организующего характера, описывающих все стадии, элементы и аспекты проекта, а также всех исполнителей.

2. Разработку регламентов и стандартов управления проектами в организации.

3. Выполнение плана проекта – последовательное выполнение разработанного плана реализации проекта.

4. Контроль отклонений – управления проектом с учетом влияющих на его реализацию отклонений [14, с. 53].

2) Управление средой реализации проекта обеспечивает включение в проект всех необходимых аспектов для его успешного завершения:

1. Учет качественного изменения проекта при его переходе от одной фазы реализации к другой.

2. Разделение основного проекта на ряд более мелких, но более удобных для управления подпроектов.

3. Планирование среды реализации проекта – определение структуры этой среды и всех ее компонентов (включая экологические, информационные, рекламные, взаимоотношения с прессой, общественностью и т.д.) как основы для предстоящих в будущем решений, связанных с реализацией проекта.

4. Управление средой – управление изменениями среды реализации проекта [9, с. 73].

3) Управление циклом реализации проекта имеет целью гарантировать своевременное завершение проекта и предусматривает:

1. Разработку графика работ, включая определение и документирование:

– состава работ;

– последовательности и взаимосвязи выполнения работ;

– продолжительности выполнения отдельных работ и всего проекта;

– потребности в ресурсах.

2. Управление графиком работ – управление изменениями процесса реализации проекта.

Полноценное управление циклом реализации проекта, планирование работ исполнителей и связанные с ними компоненты управления (например, управление персоналом, материально-техническими и производственными ресурсами) требует, чтобы реализация проекта была бы разбита на отдельные работы, и чтобы для каждой из них были бы определены даты начала и окончания, а также величина резерва времени [7, с. 56].

4) Управление финансами включает в себя процессы, необходимые для обеспечения проекта финансовыми ресурсами. Обычно это требует:

1. Оценки финансовой состоятельности проекта (определения количественных показателей, определяющих сводные оценки экономической эффективности реализации проекта).

2. Разработки финансового плана проекта с определением потребности в финансовых ресурсах, источников их покрытия, а также поступления ожидаемых доходов.

3. Управления финансовыми ресурсами проекта с учетом предварительного финансового плана, общего плана реализации проекта, а также возникающих отклонений от них, включая разработку и документирование необходимых решений и мероприятий [11, с. 153].

Организация может быть определена как группа лиц, которые объединяются для достижения поставленных целей; для того, чтобы успешно достичь этих целей, руководитель проекта должен будет ознакомиться со структурой офиса управления проектами.

Организационная структура – может быть описана как официальная линия власти и контроля внутри организации. Структуры управления проектами рассказывают нам, как работают отношения отчетности в конкретной организации.

В зависимости от среды, в которой работает организация, целей, которые они ставят перед собой, организация структурирована в 3 направлениях:

- 1) функциональная организационная структура;
- 2) матричная организационная структура (сбалансированная матрица, сильная матрица и слабая матрица);
- 3) проектная организационная структура.

В функциональной организационной структуре есть компоненты иерархической системы, где решения по бюджету, графику и оборудованию, основанные на полномочиях, лежат на плечах функционального менеджера, обладающего значительным уровнем знаний в той же области.

Однако известно, что работа разбита на такие отделы, как отдел кадров, отдел продаж, финансы, связи с общественностью, администрация и т.д.

Что интересно в этом типе организационной структуры, так это то, что сотрудники кажутся более квалифицированными в своих соответствующих отделах, что приводит к большей эффективности работы. Каждый знает, кого привлечь к ответственности, если что-то пойдет не так.

С другой стороны, работа может оказаться монотонной с течением времени, что может привести к снижению энтузиазма и снижению лояльности к организации.

1. Проектируемая организационная структура является полной противоположностью функциональной организационной структуры, хотя организация все еще может группировать сотрудников в соответствии с их рабочими функциями.

В этом случае структура команды управления проектом организована таким образом, что руководитель проекта имеет полномочия по проекту. Он имеет юрисдикцию над бюджетом проекта, графиком и командой проекта. В конце проекта члены проектной группы освобождаются, и ресурсы направляются в более важные области.

Что замечательно в такого рода структуре, так это то, что есть установленная линия власти; что приводит к более быстрому принятию решений и утверждению. Общение становится проще и эффективнее, а члены проектной команды получают больше опыта работы над различными типами проектов по мере возникновения в них необходимости.

Однако основным недостатком такого типа организационной структуры является то, что сотрудники могут видеть себя под большим давлением большую часть времени, особенно если они работают над несколькими проектами одновременно. Это часто приводит к плохому общению между членами команды.

2. Матричная организационная структура – структура, находящаяся, между функциональной организационной структурой и проектируемой организационной структурой в зависимости от того, какой тип матричной структуры выполняется.

Например, сильная матричная организационная структура имеет некоторое сходство с проектной организационной структурой в том смысле, что руководитель проекта несет ответственность за проект. Если в организации работает слабая матричная структура, то полномочия по проекту перейдут в руки функционального менеджера – как это происходит в функциональной организации.

Если организация работает в динамичной среде, то это может быть подходящая структура для работы с ней, и она способствует большей эффективности, помогая организации быстрее реагировать на требования клиентов или изменения на рынке.

Это легко достигается, потому что в то время как руководитель проекта демонстрирует полномочия проекта в горизонтальном порядке, функциональный менеджер делает это по вертикали, стекая вниз.

Например, руководитель проекта может отвечать за обработку графика или бюджета проекта, в то время как функциональный руководитель будет отвечать за определение и распределение обязанностей, контроль за работой оборудования и т.д.

Разработка концепции управления проектами в системных терминах требует, чтобы система управления проектами рассматривалась в максимально широком контексте. Этот контекст «системной точки зрения» необходимо учитывать при внедрении в организацию управления проектами³. Слишком часто менеджер перестраивает свою организацию в «матричную» форму структуры, не задумываясь о том, что происходит в окружающей среде в результате тотального «системного» изменения. По прошествии определенного периода времени «матричная» форма организационной структуры не работает. Например:

- члены организации, возможно, не в полной мере понимают различные формы полномочий и ответственности, которые возникли;

- информационные потоки, сообщающие о проделанной работе по проекту в рамках организации, стали более сложными и переплетенными;

- менеджеры становятся чрезмерно защищенными от своих организационных функций и уровней, поскольку информация запрашивается на проектной основе;

- руководители чрезмерно защищают свою организационную «территорию» и свою веру в одностороннее право распоряжаться ресурсами на этой территории;

- контроль за работой в организации становится затруднительным и запутанным;

- людей беспокоит явное нарушение единоначалия, когда приходится работать на двух начальников. Вопрос «Кто на кого работает?» часто поднимается;

- в организации существует нестабильная «культурная атмосфера».

Через некоторое время люди начинают понимать, что управление проектами работает не так, как ожидалось. Все по-прежнему в значительной степени делается традиционным способом, но с большим количеством споров, разочарований и трений. Матричная организация не понятна. Людям вообще не

нравится идея управления проектами, они тоскуют по «старым добрым временам», когда все знали, что происходит.

Таким образом, структура управления проектами очень важна для успеха любой проектной команды; организация или проектная команда, которая структурирована, поддерживает работу, которая выполняется.

Несогласованные команды управления проектами или организации создают негативное влияние на результат проекта. Это просто потому, что организационная структура оказывает влияние на полномочия руководителя проекта, тем самым влияя на то, как выполняются проекты.

1.3 Система управления проектами на предприятии

Система управления проектами – набор организационных и технологических методов и инструментов, которые помогают поддерживать управление проектами в компании и увеличить эффективность их реализации.

Цели системы управления проектами [18, с. 109]:

- повышение эффективности работы персонала при работе над проектом;
- улучшение качества руководства проектом;
- увеличение эффективности управления всем портфелем проектов в компании.

В зависимости от отраслевой принадлежности компании существуют различные системы управления проектами – в строительстве, сфере ИТ, системы управления инвестиционными, инновационными и организационными проектами, по разработке и внедрению программного обеспечения, организационные проекты [2, с. 80].

Объект системы управления проектами – проект, понимаемый как некоторое ограниченное во времени предприятие с изначально установленными целями, достижение которых определяет завершение проекта.

В качестве объекта управления рассматриваются:

– портфель проектов – совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности;

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

– стадии жизненного цикла программ и проектов – набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта.

– организация, в рамках которой возникает проект и в интересах которой он осуществляется (родительская организация).

Субъектами системы управления проектами являются активные участники проекта (программы), взаимодействующие при выработке и принятии управленческих решений в процессе его осуществления. К основным субъектам относятся [19, с. 171]:

– управленческий аппарат заказчика проекта, включая все необходимые подразделения и организации, представляющие различные роли заказчика (например, инвестор, функциональный заказчик, генеральный заказчик и др.);

– управленческий аппарат исполнителя (или исполнителей) проекта, включая все необходимые подразделения и организации, представляющие различные роли исполнителя (например, генеральный подрядчик, генеральный системный интегратор, подрядчик, субподрядчик, поставщик и др.);

– команды проектов (группы управления, рабочие группы) – специализированные организационные структуры, создаваемые на время выполнения проектов и включающие управленческий и технический персонал, выделяемый заказчиком и исполнителями для выполнения проектов.

Предмет управления проектами – это совокупность инструментов, позволяющих осуществлять эффективную управленческую деятельность.

Реализация проекта – комплекс действий, направленных на достижение целей проекта. Под результатом проекта понимается созданный продукт, услуга, соответствующая требованиям указанным в проекте.

Управление проектами, как практическая управленческая деятельность, отличается от традиционного менеджмента. Традиционный менеджмент понимается как совокупность действий, ориентированных на достижение целей при экономном расходовании бюджета. Включает в себя планирование, организацию, руководство и контроль персонала, и использование ресурсов для достижения целей компании. Кроме того, имеет циклический характер.

Управление проектами – уникальная деятельность и использует соответственно уникальные методы и инструменты. Становление управления проектами, как профессиональной деятельности связано с разработкой международных стандартов, в которых описаны элементы системы управления проектами, а также даны практические рекомендации управления проектами.

Стандарты в области управления проектами помогают ответить на вопросы о способах и методах управления проектами в компании.

Международные стандарты разработаны профессиональными организациями, объединяющими специалистов в области управления проектами: PMI, IPMA OGC, ISO и другие. Наиболее популярные методологии:

- PMBOK (управление проектами описано на основе процессного подхода и модели жизненного цикла проекта);
- ICB – IPMA (описывает требования к компетенциям персонала при управлении проектами);
- PRINCE и PRINCE2 (первый стандарт написан для управляющих проектами, а второй для членов правления, спонсоров);
- P3M3 (ключевой стандарт для модели зрелости);
- The APM Body of Knowledge (компетенции менеджеров);
- и другие.

Для того чтобы сформировать единый подход к управлению проектами в компании разрабатываются регламенты. Регламенты проектного управления – внутренний документ, который описывает процесс управления проектами, правила работы и взаимодействия персонала в проектной деятельности компании.

Регламенты чаще всего пишутся на основе мировых стандартов, которые приведены выше. Специфика по областям бизнеса достигается путем написания дополнительных приложений и уточнений для той или иной сферы.

Управление проектами это группа взаимосвязанных и последовательных процессов, с помощью которых осуществляется проект. Большинство мировых стандартов выделяют жизненный цикл проекта, который состоит из следующих фаз: инициация, планирование, реализация и контроль.

Фаза 1. Инициация. Работы этой фазы включают мероприятия по маркетингу, подготовке и участию в тендерах и конкурсах и другие мероприятия преддоговорной работы. На фазе инициации проекта планируется работа временной рабочей группы проекта и ведется концептуальное планирование будущего проекта. Горизонт планирования – предполагаемый срок заключения договора (контракта).

Фаза 2. Планирование. На фазе планирования определяются соисполнители этапов и работ проекта, и формируется базовый план. Горизонт планирования – предполагаемый срок окончания проекта.

Фаза 3. Исполнение. Исполнение проекта начинается с момента фиксации базового плана проекта, заканчивается после выполнения обязательств сторон по контракту и является зоной ответственности управляющего проектом.

Фаза 4. Завершение. Завершение проекта подразумевает принятие соответствующего решения руководством компании, анализ и архивацию данных проекта.

Достаточно очевидное и понятное, это деление на фазы, тем не менее, способно привести к серьезным ошибкам в практической реализации проектного управления в компании, и, как следствие, дискредитации идей и методов управления проектами. Дело в том, что на первой фазе проекта как такового еще нет, а на последней – уже нет. Действительно, всем проектам, за исключением проектов, начинаемых директивно, предшествует фаза преддоговорной работы, включающая маркетинговые исследования, лоббирование, оценку экономической

целесообразности и рисков будущего проекта и множество других необходимых работ и мероприятий, в итоге приводящих к заключению договора, а в компании – к изданию организационно-распорядительного документа, инициирующего проект.

Понимание этого побудило разработчиков последних версий MS Project исключить фазу инициации проекта из перечня фаз, на которых применяется это средство календарного планирования.

Фазы обычно идут последовательно, и их конечной границей служит передача технической информации или сдача определенного объекта (технического элемента). Для ускорения исполнения проекта может применяться практика наложения фаз (метод сжатия расписания), однако подобные решения требуют тщательной оценки возникающих при этом рисков.

Стандарт PMBOK (Project Management Body of Knowledge) отмечает следующие черты жизненных циклов проектов:

- уровень затрат и численность задействованного персонала невелики в начале, увеличиваются по ходу исполнения проекта и быстро падают на завершающем этапе;
- уровень неуверенности и, следовательно, риск недостижения целей наиболее велики в начале проекта;
- способность участников проекта повлиять на конечные характеристики продукта проекта и окончательную стоимость проекта максимальны в начале проекта и уменьшаются по ходу выполнения проекта.

Управление проектом и обеспечивающая его работа управляющего проектом и команды проекта осуществляются на фазах планирования и исполнения проекта.

Лицом, ответственным за достижение целей проекта, является менеджер проекта. Управляет ли менеджер проекта в одиночку или опирается на команду специалистов – зависит от характера и сложности проекта, а также от сложившейся в организации практики управления проектами.

Управление проектом выполняется путем реализации процессов управления проектами.

Стандарт PMBOK выделяет 2 типа процессов:

1. Процессы управления проектом, определяющие действия менеджера проекта по достижению цели проекта, сюда могут быть отнесены инициации, планирования, исполнения, мониторинга и управления, завершения проекта.

2. Процессы, ориентированные на продукт и определяющие пути, способы, технологии создания конечного проекта.

Оба типа процессов тесно связаны между собой: невозможно спланировать проект, не зная технологии производства конечного продукта и его составляющих.

В общем случае контур управления проектом – это стандартный цикл Деминга: «планирование – исполнение – проверка – воздействие».

Различают пять групп процессов управления проектами:

- процессы инициации;
- процессы планирования;
- процессы исполнения;
- процессы мониторинга и управления;
- завершающие процессы.

Различные комбинации этих процессов формируют бизнес-процессы управления проектами.

В PMBOK описаны 44 процесса управления проектами, которые объединены по областям знаний и группам процессов, что позволяет рассмотреть каждый процесс в двух плоскостях. Характеристики процесса:

- входы (например, документы проекта, факторы внешней среды предприятия, активы организационного процесса, а также необходимые выходы предыдущего процесса и т.д.);
- выходы (продукт, результат или услуга);

– рекомендованные инструменты и методы, которые применяются для эффективного выполнения процесса.

Важной особенностью PMBOK является группировка процессов по областям знаний, которая позволяет оценить требования к квалификации руководителя и команд проекта. Мною выделены важнейшие из них в соответствии с PMBOK:

04. Управление интеграцией проекта – предназначено для выявления, определения, объединения, унификации и координации различных процессов управления проектами.

05. Управление содержанием проекта. По определению, содержание проекта – это работы, которые необходимо выполнить, чтобы получить продукт, услугу или результат с указанными характеристиками и функциями.

06. Управление сроками проекта – область знаний, которая отвечает за первоначальную разработку графика реализации проекта с учетом набора работ, технологии и взаимосвязи работ, оценки требуемых ресурсов, и исходя из этого, оценки длительностей работ.

07. Управление стоимостью проекта – планирование и контроль стоимости работ для завершения проекта в рамках утвержденного бюджета.

08. Управление качеством проекта – комплекс процессов, которые направлены на удовлетворение требований, ради которых был предпринят, при этом требования – это четко сформулированные потребности, пожелания и ожидания участников проекта.

09. Управление человеческими ресурсами – это процессы организации и управления командой проекта. Она состоит из людей, каждому из которых назначена определенная роль и ответственность за выполнение проекта.

10. Управление коммуникациями проекта – это область знаний, включающая в себя процессы, необходимые для своевременного создания, сбора, распространения, хранения, получения и, в конечном итоге, использования информации проекта.

11. Управление рисками проекта. Процессы по управлению рисками нужны для того, чтобы повышать вероятность возникновения и воздействия благоприятных событий и снижение вероятности возникновения и воздействия, неблагоприятных для проекта событий.

12. Управление поставками проекта – процессы покупки или приобретения тех необходимых для реализации проекта продуктов, услуг или результатов, которые производятся вне исполняющей проект организации.

Девять областей знаний PMBOK рисуют комплексную картину тех типов знаний, которые задействованы в управлении проектами, и от эффективного применения которых зависит успех проекта.

Для окончательного представления модели стандарта следует упомянуть о группах процессов. Они необходимы для понимания логики следования процессов управления друг за другом.

Таким образом, управление проектами означает использование и применение знаний, навыков, методов и инструментов к проектной деятельности для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту [14, с. 81]. Преимуществом инструментов управления проектами является то, что данные технологии применимы в разных областях человеческой деятельности и обеспечивают эффективное выполнение проектов и взаимодействие участников для достижения поставленных целей.

Управление проектом можно описать как последовательное осуществление процессов: инициации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля, завершения.

Система управления проектами помогает компании реализовывать проекты с минимальными затратами, временем и максимальным качеством. Для каждой сферы деятельности существуют свои особенности в области управления, которые необходимо учитывать при совершенствовании проектного управления в компании. Широкое применение методики управления проектами получила область строительства.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЮГРА-СЕРВИС»

2.1 Экономико-организационная характеристика деятельности ООО «Югра-Сервис»

Общество с ограниченной ответственностью «Югра-Сервис» начало свою финансово-хозяйственную деятельность 25 февраля 2011 г. в городе Нижневартовске.

ООО «Югра-Сервис» создано с целью осуществления коммерческой деятельности и получения прибыли. Основным видом деятельности является «Предоставление услуг по монтажу, ремонту и демонтажу буровых вышек». Также предприятие работает по дополнительным направлениям:

- деятельность по складированию и хранению;
- предоставление услуг в области добычи нефти и природного газа;
- деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками;
- деятельность автомобильного грузового транспорта.

Организационно-правовой статус «Югра-Сервис» – общество с ограниченной ответственностью.

Общие правовые положения об обществе с ограниченной ответственностью закреплены в Гражданском кодексе Российской Федерации и Федеральном законе «Об обществах с ограниченной ответственностью». Деятельность общества с ограниченной ответственностью регулируется и другими правовыми актами и Федеральными законами, направленными на регулирование отдельных сторон деятельности общества.

Наиболее удобной и выгодной организационно-правовой формой для предпринимательской деятельности является общество с ограниченной ответственностью. Коммерческие организации, созданные в форме ООО наиболее многочисленны среди других форм, ее выбирают в основном предприятия, функционирующие в сфере малого и среднего бизнеса, не требующего

значительных капиталовложений, подходящего для различных видов деятельности, имеющих ограниченную ответственность участников.

Организационная структура ООО «Югра-Сервис» является линейно-функциональной (рисунок 2.1).

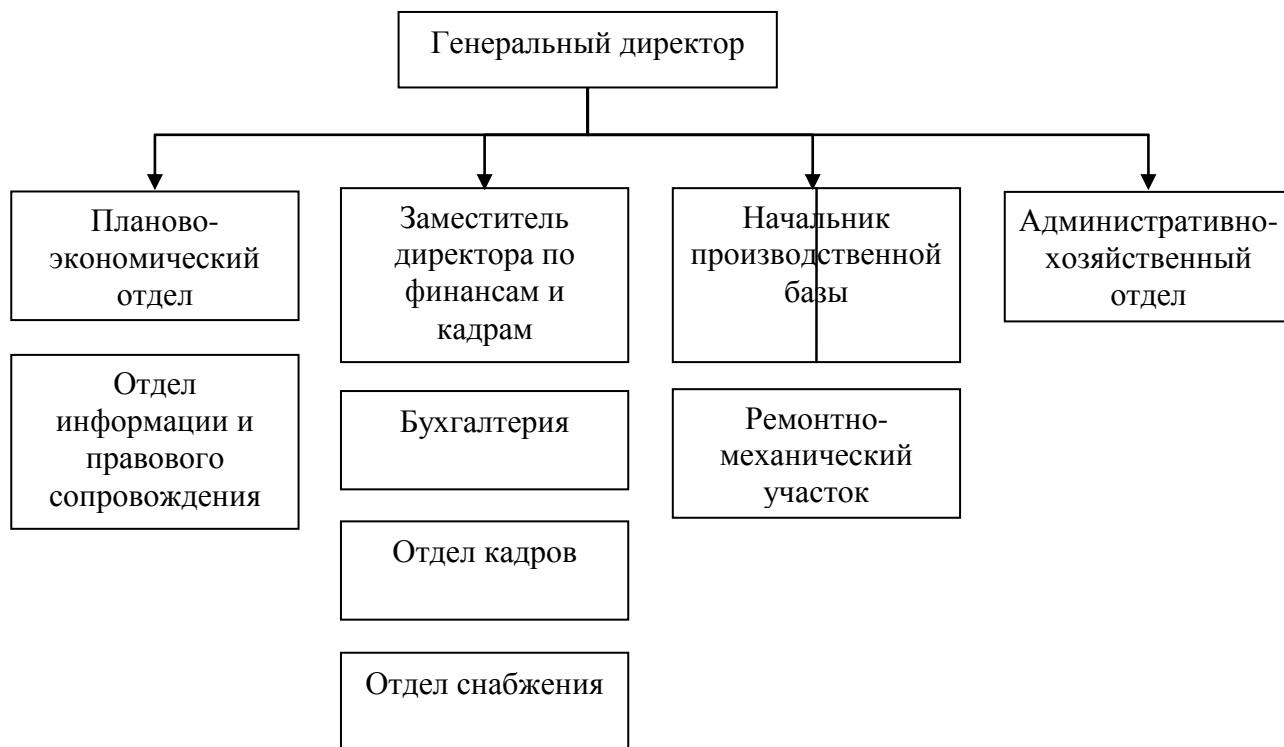


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО «Югра-Сервис»

Линейно-функциональная организационная структура является ступенчатой, иерархической структурой и состоит из осуществляющих основную работу линейных подразделений и специализированных обслуживающих функциональных подразделений. Подобный тип структуры является наиболее распространенным в современном капиталистическом обществе и применим на большинстве предприятий среднего и крупного отраслевого бизнеса.

Во главе предприятия стоит генеральный директор, которому подчиняются руководители функциональных подразделений: заместитель директора по экономико-стратегическому развитию, заместитель директора по финансам и кадрам, начальник производственной базы. Другие функциональные отделы, представленные в организационно-производственной структуре, выполняют иные

функции, предусмотренные положениями о подразделениях, должностными инструкциями и характеристиками работ каждого отдельного работника предприятия.

Численность ООО «Югра-Сервис» на 1 января 2021 года составляет 25 человек.

Динамика основных показателей деятельности ООО «Югра-Сервис» представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные показатели деятельности ООО «Югра-Сервис»

Показатели	Ед. изм.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение	
					2019 / 2018 гг.	2020 / 2019 гг.
Объем работ предприятия:	тыс. руб.	12345	15286	15794	2941	508
выполненных собственными силами	тыс. руб.	4082	4724	5140	642	416
выполненных с привлечением субподрядчиков	тыс. руб.	8263	10562	10654	2299	92

Как видно из вышеприведенной таблицы, объем работ предприятия в абсолютном значении вырос на 2941 тыс. руб. в 2019 году, а в 2020 году – на 508 тыс. руб.

Для оценки конкурентных позиций ООО «Югра-Сервис» применен метод SWOT-анализ.

Таблица 2.2 – SWOT-анализ ООО «Югра-Сервис»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Высокое качество оказываемых услуг. 2. Наличие надежных партнеров. 3. Большой технологический опыт в предоставлении услуг.	1. Высокая себестоимость работ. 2. Не развитая система стратегического и оперативного управления. 3. Отсутствие ясных стратегических направлений.
Возможности	Угрозы
1. Увеличение доли рынка. 2. Рост рынка, увеличение спроса на услуги со стороны нефтяных компаний. 3. Увеличение мотивации персонала.	1. Возможность появления нового крупного конкурента. 2. Технологические изменения, приводящие к снижению спроса на оказываемые компанией ремонтные услуги. 3. Сложность привлечения финансовых ресурсов.

Наиболее приемлемой стратегией для ООО «Югра-Сервис» является повышение общей экономической эффективности предприятия.

Таким образом, ООО «Югра-Сервис» действует на рынке нефтесервисных услуг 10 лет, что свидетельствует о стабильной деятельности и поднадзорности государственным органам.

2.2 Анализ финансового состояния ООО «Югра-Сервис»

2.2.1 Анализ имущества и источников его формирования

Анализ финансово-экономического состояния ООО «Югра-Сервис» следует начинать с общей характеристики состава и структуры актива (имущества) и пассива (обязательств) баланса.

Анализ актива баланса дает возможность установить основные показатели, характеризующие производственно-хозяйственную деятельность предприятия:

- стоимость имущества предприятия, общий итог баланса;
- обремененные активы (внеоборотные активы), итог раздела I баланса;
- мобильные активы (стоимость оборотных средств), итог раздела II баланса.

Сначала дается оценка изменения общей стоимости имущества. В качестве критерия в данном случае целесообразно использовать сравнительную динамику показателей изменения активов и полученных в анализируемом периоде количественных (объем реализации) и качественных (прибыль) результатов.

Темпы изменения активов, выручки и прибыли ООО «Югра-Сервис» представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Темпы изменения активов, выручки и прибыли

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение	
				2019 / 2018 гг.	2020 / 2019 гг.
Темп изменения прибыли (%)	139,87	117,54	109,06	-22,33	-8,48
Темп изменения выручки (%)	139,90	117,52	109,03	-22,38	-8,49
Темп изменения активов (%)	116,63	104,36	104,08	-12,27	-0,28

Динамику изменения активов, выручки и прибыли можно проследить на рисунке 2.2.

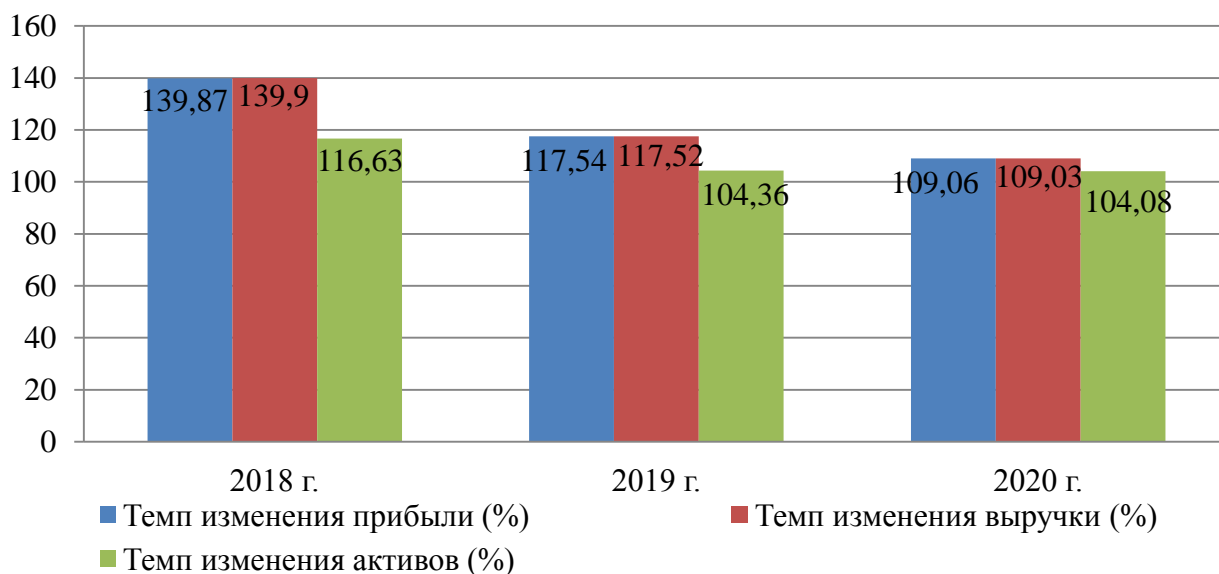


Рисунок 2.2 – Динамика изменения активов, выручки и прибыли
ООО «Югра-Сервис», %

Данное правило соблюдается только в отношении активов. Изменения выручки и прибыли находятся на одном уровне, что говорит о недостаточно эффективном использовании ресурсов предприятия и необходимо оптимизировать себестоимость работ и обращения.

Далее дается характеристика изменений в мобильной и иммобилизованной частях имущества предприятия, данные изменения представлены в нижеприведенной таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Динамика активов предприятия

Показатели	Значение показателя						Отклонение			
							2019 / 2018 гг.		2020 / 2019 гг.	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса			тыс. руб.	темп роста, %	тыс. руб.	темп роста, %
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.				
Внеоборотные активы	4 268	4 808	5 035	24,01	25,92	26,08	540	112,65	227	104,72
Оборотные активы	13 506	13 741	14 271	75,99	74,08	73,92	235	101,74	530	103,86
Итого	17 774	18 549	19 306	100,0	100,0	100,0	775	104,36	757	104,08

В 2019 году произошло увеличение активов предприятия на 4,36% а в 2020 г. – 4,08%, главным образом за счет увеличения стоимости оборотных активов.

Динамика структуры активов ООО «Югра-Сервис» за 2018–2020 гг. показывает доли оборотных активов в общей сумме: в 2018 г. – 75,99%, в 2019 г. – 74,08%, и в 2020 г. – 73,92%. За 2019 г. оборотные активы уменьшились на 1,91% и за 2020 г. – 0,16%, внеоборотные активы увеличились на 1,91% в 2019 г. и на 0,16% в 2020 г.

Соотношение внеоборотных и оборотных активов предприятия представлено на рисунке 2.3.

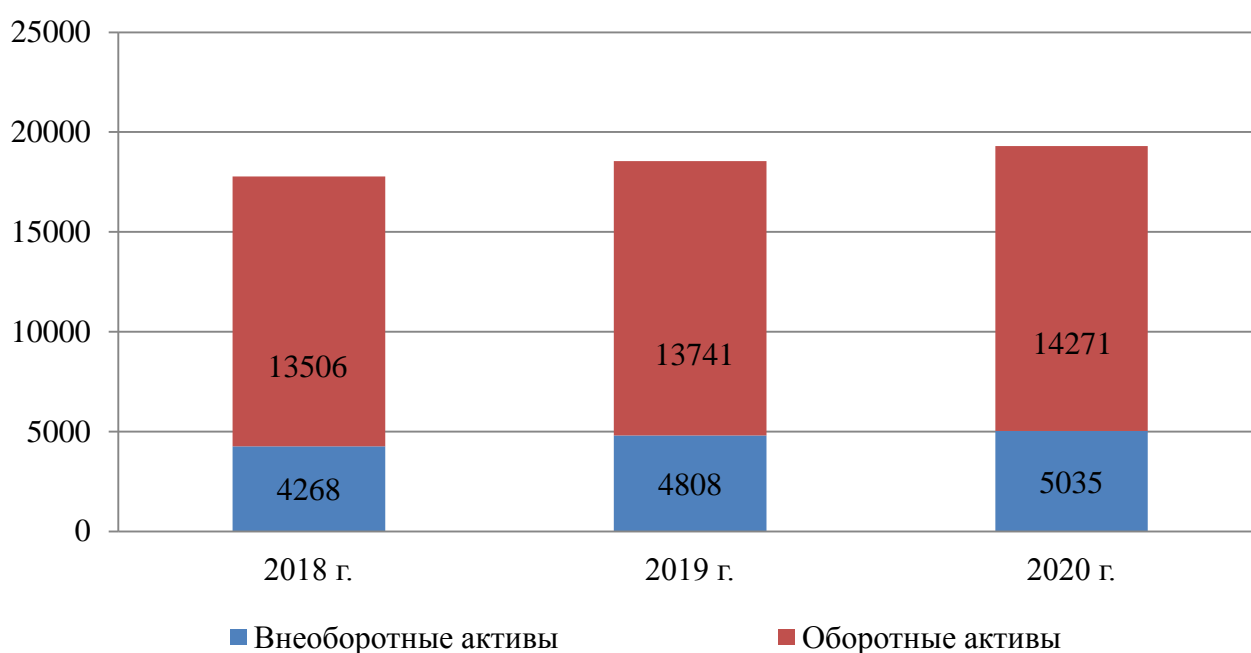


Рисунок 2.3 – Соотношение внеоборотных и оборотных активов предприятия, тыс. руб.

Такая динамика говорит о сохранении на предприятии достаточного минимума внеоборотных активов, сохранении высокого производственного потенциала.

Динамика внеоборотных активов ООО «Югра-Сервис» представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Динамика внеоборотных активов ООО «Югра-Сервис»

Показатели	Значение показателя						Отклонение			
							2019 / 2018 гг.		2020 / 2019 гг.	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса			тыс. руб.	темп роста, %	тыс. руб.	темп роста, %
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.				
Нематериальные активы	37	43	47	0,87	0,90	0,94	6	116,22	4	109,3
Основные средства	3 786	4 274	4 437	88,7	88,89	88,11	488	112,89	163	103,8
Незавершенное строительство	318	361	400	7,45	7,51	7,95	43	113,52	39	110,8
Долгосрочные финансовые вложения	127	130	151	2,98	2,70	3,00	3	102,36	21	116,2
Итого	4 268	4 808	5 035	100,0	100,0	100,0	540	112,65	227	104,7

Из анализа динамики внеоборотных активов видно, что за анализируемые периоды сумма основного капитала в динамике 2018 г. и 2019 г. увеличилась на 12,65% и в динамике 2019 г. и 2020 г. – на 4,72%. Это обусловлено вводом в эксплуатацию нового оборудования. Нематериальные активы в динамике 2019 и 2020 гг. увеличились на 0,03% и 0,04% соответственно, что свидетельствует о росте инновационной активности в результате уменьшения амортизации.

Динамика внеоборотных активов предприятия представлена на рисунке 2.4.

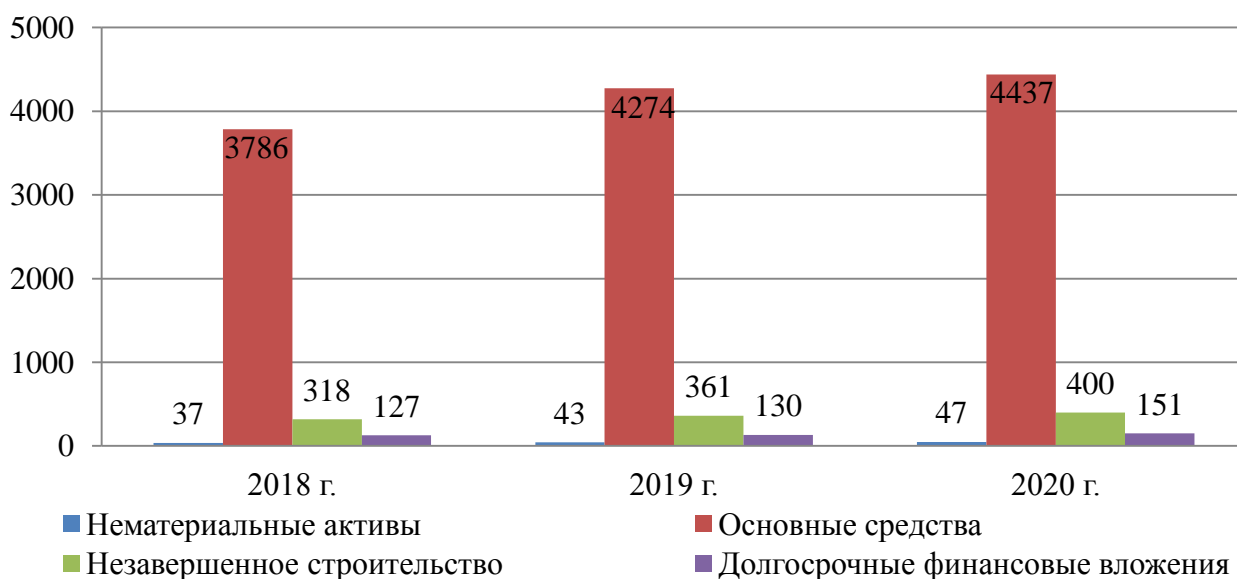


Рисунок 2.4 – Динамика внеоборотных активов предприятия, тыс. руб.

Доля основных средств выросла на 0,18% в 2019 г. и снизилась на 0,77% в 2020 г.

Изменение незавершенного строительства выросло на 0,06% в 2019 г. и 0,44% в 2020 г., что в целом говорит о средней степени активности предприятия в сфере строительства основных фондов.

Сумма долгосрочных финансовых вложений выросла в абсолютном отношении, но колебалась в относительном: 2019 г. – 0,27% в сторону снижения, в 2020 г. – 0,30% в сторону увеличения, что свидетельствует о расширении инвестиционной деятельности предприятия.

Проведем оценку динамики изменения оборотных активов для ООО «Югра-Сервис».

Таблица 2.6 – Динамика оборотных активов

Показатели	Значение показателя						Отклонение			
							2019 / 2018 гг.		2020 / 2019 гг.	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса			тыс. руб.	темп роста, %	тыс. руб.	темп роста, %
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.				
Производственные запасы	4 162	3 718	2 872	30,82	27,06	20,13	-444	89,33	-846	77,25
Дебиторская задолженность	3 357	3 823	5 144	24,85	27,82	36,04	466	113,88	1321	134,55
Денежные средства	5 987	6 200	6 255	44,33	45,12	43,83	213	103,56	55	100,89
Итого	13 506	13 741	14 271	100,0	100,0	100,0	235	101,74	530	103,86

Динамика оборотных активов говорит о преобладании в их общей сумме денежных средств в 2018 г. – 44,33%, 2019 г. – 45,12% и 2020 г. – 43,83%, что является благоприятным фактором, так как денежные средства – самые ликвидные из активов.

На производственные запасы приходится: 30,82%, 27,06% и 20,13% соответственно. Доля дебиторской задолженности составила 24,85% в 2018 г., 27,82% в 2019 г. и 36,04% в 2020 г. На предприятии ООО «Югра-Сервис» наблюдается сокращение производственной сферы, это можно рассматривать как отрицательную тенденцию.

Динамика оборотных активов предприятия представлена на рисунке 2.5.

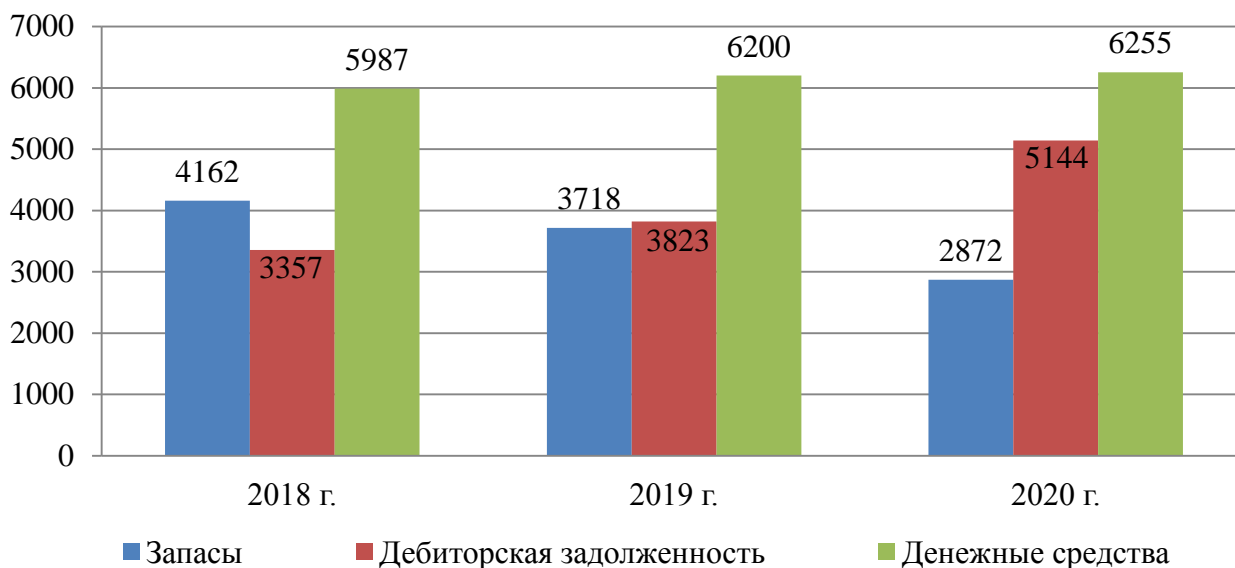


Рисунок 2.5 – Динамика оборотных активов предприятия, тыс. руб.

Динамика изменений размеров собственного и заемного капитала приведена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Динамика изменений размеров собственного и заемного капитала

Показатели	Значение показателя						Отклонение			
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса			2019 / 2018 гг.		2020 / 2019 гг.	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	тыс. руб.	темп роста, %	тыс. руб.	темп роста, %
Собственные средства	15 732	16 290	17 379	88,51	87,82	80,02	558	103,55	1089	106,69
Заемные средства	2 042	2 259	1 927	11,49	12,18	9,98	217	110,63	-332	85,30
Итого	17 774	18 549	19 306	100,0	100,0	100,0	775	104,36	757	104,08

В структуре пассива наибольший удельный вес имеет собственный капитал (в 2018 г. – 88,51%), при этом наблюдается постепенное увеличение до 90,02% в 2020 г. Доля заемного капитала на протяжении анализируемого периода постепенно снижается с 11,49% в 2018 г. до 9,98% в 2020 г. Это является положительным моментом, так как предприятие может в случае необходимости покрыть все обязательства собственными средствами.

Соотношение собственного и заемного капитала предприятия представлено на рисунке 2.6.

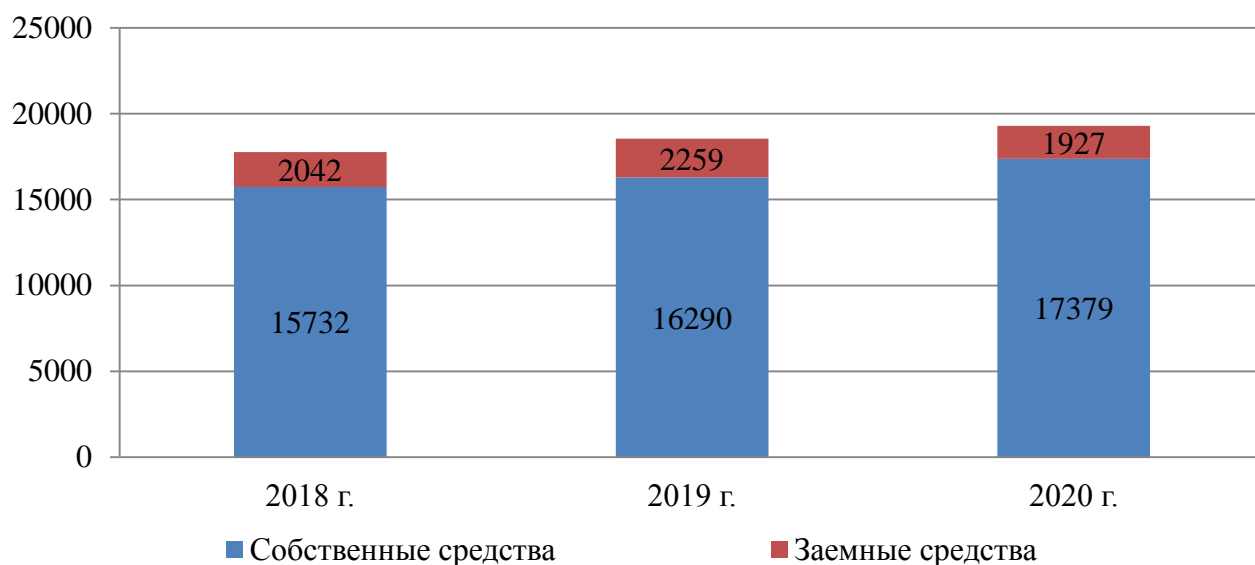


Рисунок 2.6 – Соотношение собственного и заемного капитала предприятия, тыс. руб.

Результаты анализа структуры собственного капитала ООО «Югра-Сервис» представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Структура собственного капитала

Показатели	Значение показателя						Отклонение			
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса			2019 / 2018 гг.		2020 / 2019 гг.	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	тыс. руб.	темп роста, %	тыс. руб.	темп роста, %
Уставный капитал	65	65	65	0,41	0,40	0,37	0	100,00	0	100,00
Добавочный капитал	28	28	28	0,18	0,17	0,16	0	100,00	0	100,00
Резервный капитал	100	100	100	0,64	0,61	0,58	0	100,00	0	100,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	15539	16097	17186	98,77	98,82	98,89	558	103,59	1089	106,77
Итого	15 732	16 290	17 379	100,0	100,0	100,0	558	103,55	1089	106,69

В структуре собственного капитала ООО «Югра-Сервис» произошли некоторые сдвиги. Уставный, добавочный и резервный капитал за 2018–2020 гг.

не изменились. Наблюдается значительный рост нераспределенной прибыли предприятия. За весь исследуемый период (2018–2020 гг.) нераспределенная прибыль предприятия увеличилась – с 15539 тыс. руб. до 17186 тыс. руб. Удельный вес имеет тенденцию к увеличению.

Динамика собственного капитала предприятия представлена на рисунке 2.7.

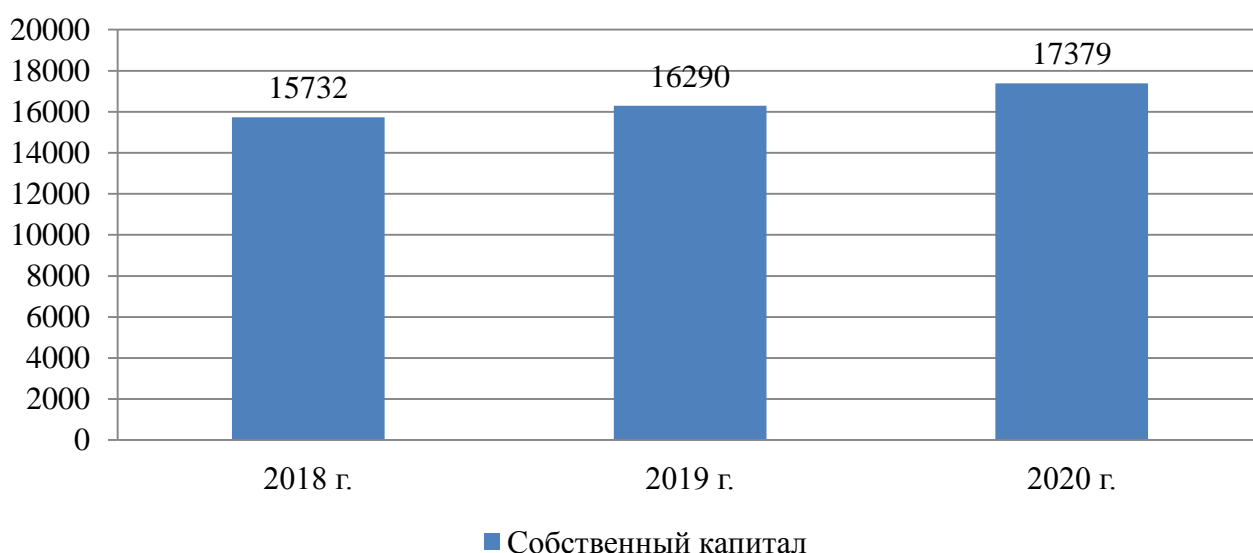


Рисунок 2.7 – Динамика собственного капитала предприятия, тыс. руб.

Рассмотрим динамику в структуре заемного капитала предприятия (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Структура заемного капитала ООО «Югра-Сервис»

Показатели	Значение показателя						Отклонение			
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса			2019 / 2018 гг.		2020 / 2019 гг.	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	тыс. руб.	темп роста, %	тыс. руб.	темп роста, %
Долгосрочные обязательства	1 067	1 170	1 073	52,25	51,79	55,68	103	109,65	-97	91,71
Краткосрочные обязательства	975	1 089	854	47,75	48,21	44,32	114	111,69	-235	78,42
Итого	2 042	2 259	1 927	100,0	100,0	100,0	217	110,63	-332	85,30

За анализируемые периоды изменилась структура заемных средств ООО «Югра-Сервис»: уменьшилась доля долгосрочных обязательств (с 6,00% до

5,56%) и уменьшилась доля краткосрочных обязательств (с 5,48% до 4,42%). Это произошло за счет большего увеличения собственного капитала и за счет погашения краткосрочных обязательств.

Динамика заемного капитала предприятия представлена на рисунке 2.8.

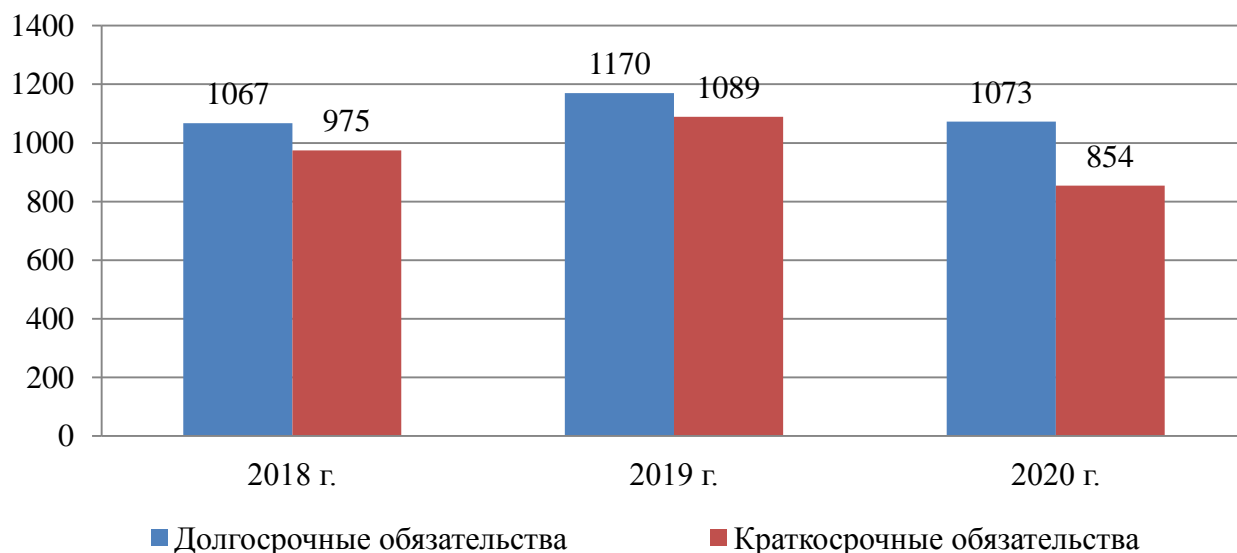


Рисунок 2.8 – Динамика заемного капитала предприятия, тыс. руб.

Структура краткосрочных заемных средств приведена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Структура краткосрочных заемных средств

Показатели	Значение показателя						Отклонение			
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса			2019 / 2018 гг.		2020 / 2019 гг.	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	тыс. руб.	темп роста, %	тыс. руб.	темп роста, %
Займы и кредиты	351	428	451	36,00	39,30	52,81	77	121,94	23	105,37
Кредиторская задолженность	490	496	259	50,26	45,55	30,33	6	101,22	-237	52,22
Доходы будущих периодов	134	165	144	13,74	15,15	16,86	31	123,13	-21	87,27
Итого	975	1 089	854	100,0	100,0	100,0	114	111,69	-235	78,42

Данные таблицы показывают, что кредиторская задолженность ООО «Югра-Сервис» за 2019 г. снизилась на 2,15% ,а за 2020 г. – на 8,02%. Наиболее быстрыми темпами уменьшилась задолженность с поставщиками и

подрядчиками: в 2018 г. она составляла 132 777 руб., а в 2020 г. – 36064 руб. Более низкие были темпы изменения задолженности перед персоналом организации, перед государственными внебюджетными фондами, по налогам и сборам и перед прочими кредиторами.

Динамика краткосрочных заемных средств предприятия представлена на рисунке 2.9.

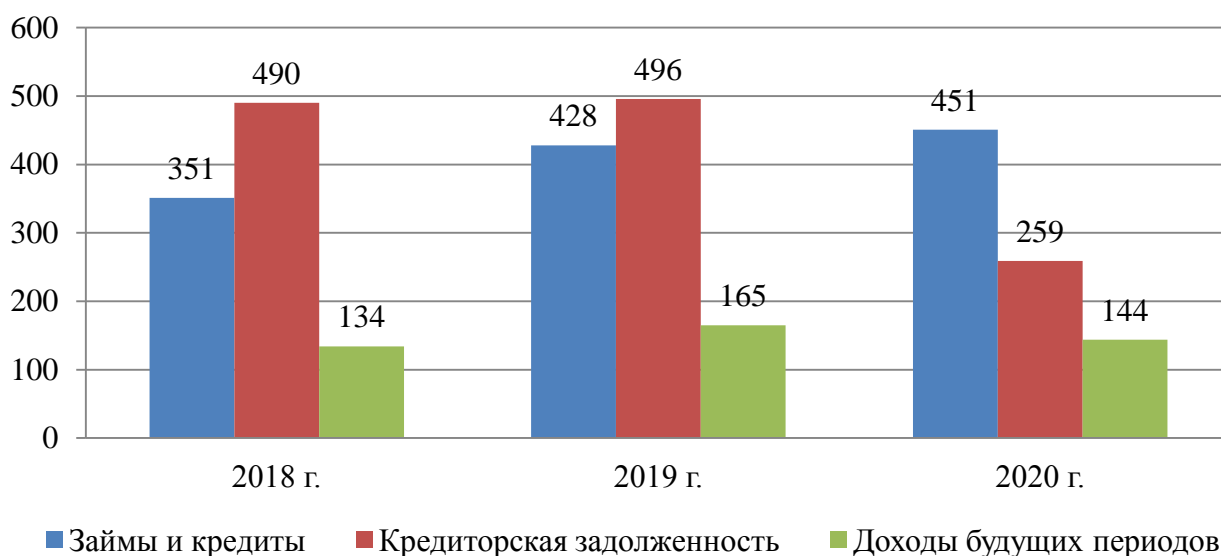


Рисунок 2.9 – Динамика краткосрочных заемных средств предприятия, тыс. руб.

Доля кредиторской задолженности уменьшилась (с 33,46% в 2018 г. до 23,29% в 2020 г.). Доля займов и кредитов составляет в 2018 г. – 23,94%. Доля задолженности поставщикам и подрядчикам за анализируемый период уменьшился с 9,06% до 3,24%. Доля задолженности перед персоналом организации на начало анализируемого периода составлял 6,79%, а на конец периода – 5,16%. Доля задолженности перед государственными внебюджетными фондами вырос с 6,73% на начало рассматриваемого периода до 7,05% на конец периода. Доля задолженности по налогам и сборам претерпел следующие изменения: в 2018 г. он составлял – 7,55%, а в 2020 г. – 5,83%. Удельный вес задолженности прочим кредиторам снизился с 3,33 % в 2018 г. до 2,01% в 2020 г.

2.2.2 Анализ финансовой устойчивости и ликвидности деятельности предприятия

Одной из основных задач анализа финансово-экономического состояния является исследование показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия. Финансовая устойчивость определяется степенью обеспечения запасов и затрат собственными и заемными источниками их формирования, соотношением объемов собственных и заемных средств и характеризуется системой абсолютных и относительных показателей.

Абсолютные показатели финансовой устойчивости предприятия приведены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Абсолютные показатели финансовой устойчивости, тыс. руб.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение	
				2019 / 2018 гг.	2020 / 2019 гг.
Собственные оборотные средства, E_c	11 464	11 482	12 344	18	862
Собственные оборотные средства и долгосрочные заемные источники, E_T	12 531	12 652	13 417	121	765
Общая величина основных источников средств для формирования запасов и затрат, E_o	13 015	13 236	14 001	221	765
Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств, $\pm E_c$	7 302	7 764	9 471	462	1 707
Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников, $\pm E_T$	8 369	12 652	9 699	4 283	-2 953
Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат, $\pm E_o$	8 852	9 518	11 129	666	1 611

Для ООО «Югра-Сервис» в 2018, 2019 и 2020 годах характерна абсолютная финансовая устойчивость, это означает, что предприятие в качестве источников покрытия затрат использует собственные оборотные средства. Для предприятия характерна полная независимость от внешних инвесторов в проведении свободной финансовой политики.

Динамика абсолютных показателей финансовой устойчивости предприятия представлена на рисунке 2.10.



Рисунок 2.10 – Динамика абсолютных показателей финансовой устойчивости предприятия, тыс. руб.

В качестве основных относительных показателей для оценки финансовой устойчивости могут быть использованы коэффициенты, приведенные ниже.

Таблица 2.12 – Коэффициенты финансовой устойчивости

Показатель	Нормативное значение	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение	
					2019 / 2018 гг.	2020 / 2019 гг.
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств Кз/с	0,5-0,7	0,17	0,18	0,14	0,01	-0,04
Коэффициент соотношения долгосрочных и краткосрочных обязательств Кд/к	-	1,27	1,27	1,51	0,0	0,24
Коэффициент маневренности Км	0,2-0,5	0,73	0,70	0,71	-0,03	0,01
Коэффициент обеспеченности собственными средствами Ко	>0,5	0,85	0,84	0,64	-0,01	-0,2

Условие срочной или критической ликвидности баланса: $(A1 + A2) \geq (П1 + П2)$. Условие долгосрочной ликвидности баланса: $A3 \geq П3$

Динамика коэффициентов финансовой устойчивости предприятия представлена на рисунке 2.11.



Рисунок 2.11 – Динамика коэффициентов финансовой устойчивости предприятия

Анализ ликвидности баланса представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Анализ ликвидности баланса за 2018–2020 гг.

АКТИВ, тыс. руб.			
	2018 г.	2019 г.	2020 г.
A ₁	5 987	6 200	6 254
A ₂	3 356	3 822	5 143
A ₃	13 506	13 741	14 271
A ₄	4 014	4 548	4 733
ПАССИВ, тыс. руб.			
	2018 г.	2019 г.	2020 г.
П ₁	490	496	259
П ₂	1 465	1 585	1 113
П ₃	1 067	1 170	1 073
П ₄	15 732	16 289	17 378

Сопоставляя итоги активов и пассивов для предприятия получаем:

2018 год	2019 год	2020 год
$\left\{ \begin{array}{l} A_1 > П_1 \\ A_2 > П_2 \\ A_3 > П_3 \\ A_4 < П_4 \end{array} \right.$	$\left\{ \begin{array}{l} A_1 > П_1 \\ A_2 > П_2 \\ A_3 > П_3 \\ A_4 < П_4 \end{array} \right.$	$\left\{ \begin{array}{l} A_1 > П_1 \\ A_2 > П_2 \\ A_3 > П_3 \\ A_4 < П_4 \end{array} \right.$

По результатам сравнения таблиц можно сделать вывод о ликвидности баланса ООО «Югра-Сервис». Сопоставление итогов первой группы по активу и пассиву (наиболее ликвидных средств с наиболее краткосрочными обязательствами) позволяет определить текущую ликвидность. По данному виду ликвидности баланс имеет платежный излишек в 2018 году в размере 5 497 тыс. руб., в 2019 году в размере 5 704 тыс. руб., а в 2020 году – 5 995 тыс. руб.

Сравнение итогов второй группы по активу и пассиву (быстрореализуемых активов с краткосрочными пассивами) показывает тенденцию увеличения или уменьшения текущей ликвидности в недалеком будущем.

ООО «Югра-Сервис» по данному виду ликвидности имеет платежный излишек в 2018 году в размере 5 497 тыс. руб., в 2019 году в размере 2 237 тыс. руб., а в 2020 году – 4 030 тыс. руб.

Сравнение итогов третьей группы по активу и пассиву (медленнореализуемых активов с долгосрочными пассивами) отражает перспективную ликвидность. Перспективная ликвидность представляет собой прогноз платежеспособности предприятия на основе сравнения будущих поступлений и платежей. ООО «Югра-Сервис» по данному виду ликвидности баланса имеет платежный излишек в 2018 году в размере 12 439 тыс. руб., в 2019 году в размере 12 570 тыс. руб., а в 2020 году 13 197 тыс. руб.

Сопоставление итогов четвертой группы по активу и пассиву (труднореализуемых активов с постоянными пассивами) позволяет сделать вывод о наличии у предприятия собственных оборотных средств. ООО «Югра-Сервис» в 2018 году имеет платежный недостаток в размере 11 718 тыс. руб., в 2019 году – 11 741 тыс. руб., в 2020 году недостаток в размере 12 645 тыс. руб.

Для качественной оценки платежеспособности и ликвидности предприятия кроме анализа ликвидности баланса необходим расчет коэффициентов ликвидности.

Коэффициенты ликвидности ООО «Югра-Сервис» приведены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Коэффициенты ликвидности

Показатель	Нормативное значение	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение	
					2019 / 2018 гг.	2020 / 2019 гг.
Коэффициент текущей ликвидности (покрытия) $K_{т.л.}$	$1 \geq K_{т.л.} \geq 2$	16,06	14,87	20,1	-1,19	5,23
Коэффициент критической (срочной) ликвидности $K_{к.л.}$	$K_{к.л.} \geq 1$	11,11	10,85	16,05	-0,26	5,2
Коэффициент абсолютной ликвидности $K_{а.л.}$	$K_{а.л.} \geq 0,2 \dots 0,5$	7,12	6,71	8,81	-0,41	2,1

Динамика коэффициентов ликвидности предприятия представлена на рисунке 2.12.

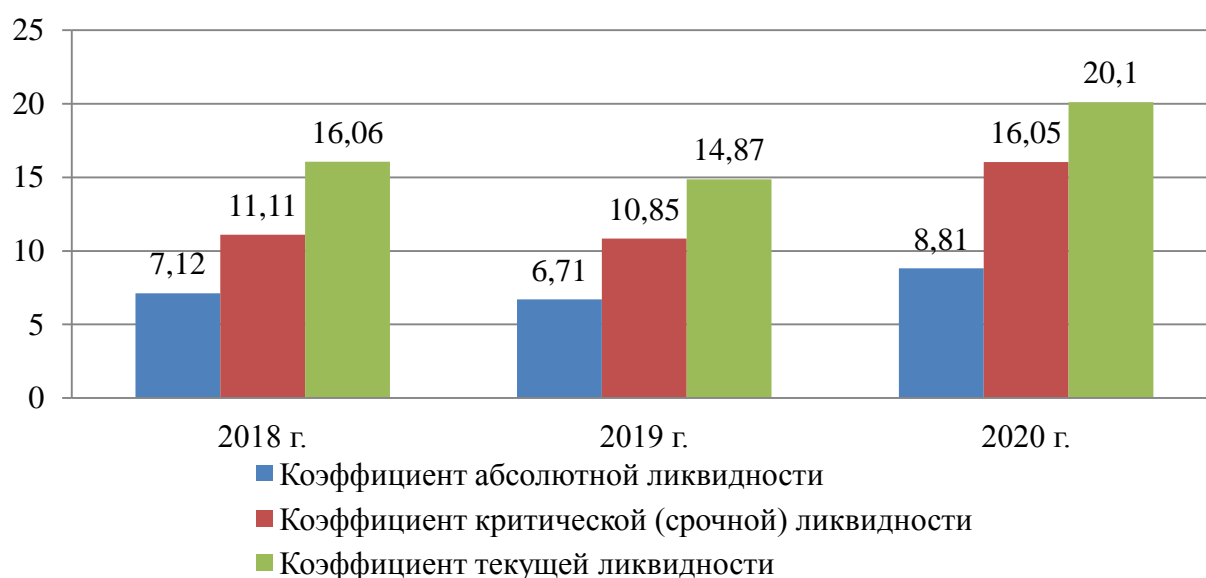


Рисунок 2.12 – Динамика коэффициентов ликвидности предприятия

Различные показатели ликвидности не только дают разностороннюю характеристику устойчивости финансового состояния предприятия при разной степени учета ликвидных средств, но и отвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации.

Так, для поставщиков сырья и материалов наиболее интересен коэффициент абсолютной ликвидности. Банк, кредитующий данное предприятие, больше внимания уделяет коэффициенту критической ликвидности.

Покупатели и держатели акций и облигаций предприятия в большей степени оценивают финансовую устойчивость предприятия по коэффициенту текущей ликвидности.

2.2.3 Анализ деловой активности и рентабельности предприятия

Деловую активность предприятия можно представить как систему качественных и количественных критериев.

Качественные критерии – это широта рынков сбыта (внутренних и внешних), репутация предприятия, конкурентоспособность, наличие стабильных поставщиков и потребителей. Такие неформализованные критерии необходимо сопоставлять с критериями других предприятий, аналогичных по сфере приложения капитала.

Количественные критерии деловой активности определяются абсолютными и относительными показателями. Среди абсолютных показателей следует выделить объем реализации производственной продукции (работ, услуг), прибыль, величину авансированного капитала (активы предприятия).

Показатели деловой активности ООО «Югра-Сервис» представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Показатели деловой активности

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение	
				2019 / 2018 гг.	2020 / 2019 гг.
Производительность труда, тыс. руб./чел.	49380	61144	63176	11764	2032
Фондоотдача, руб.	2,30	2,40	2,50	0,10	0,10
Коэффициент общей оборачиваемости капитала	0,55	0,62	0,65	0,07	0,03
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,73	0,84	0,88	0,11	0,04

Продолжение таблицы 2.15

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение	
				2019 / 2018 гг.	2020 / 2019 гг.
Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств	2,36	3,11	4,38	0,75	1,28
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	2,93	3,02	2,45	0,09	-0,57
Продолжительность оборота дебиторской задолженности	124,68	120,84	149,13	-3,84	28,29
Продолжительность оборота материальных средств	154,61	117,52	83,28	-37,09	-34,24
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	20,05	23,27	48,56	3,22	25,30
Продолжительность оборота кредиторской задолженности	18,21	15,69	7,52	-2,52	-8,17
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	0,62	0,71	0,72	0,08	0,02
Продолжительность операционного цикла	279,29	238,36	232,41	-40,93	-5,95
Продолжительность финансового цикла	261,08	222,67	224,89	-38,41	2,22

С ростом выручки повысилась производительность труда, что свидетельствует о повышении эффективности использования трудовых ресурсов. Показатель фондоотдачи производственных фондов на протяжении всего анализируемого периода рос, что свидетельствует о повышении эффективности использования основных средств. Таким образом, на каждый рубль производственных фондов ООО «Югра-Сервис» реализовано услуг в 2018 году – на 2,3 руб., в 2019 году – на 2,4 руб. и в 2020 году – на 2,5 руб.

На протяжении всего периода росли значения коэффициента общей оборачиваемости капитала и коэффициента оборачиваемости оборотных средств,

это свидетельствует об ускорении кругооборота средств предприятия также об относительном увеличении производственных запасов и незавершенного производства.

Динамика показателей деловой активности предприятия представлена на рисунке 2.13.

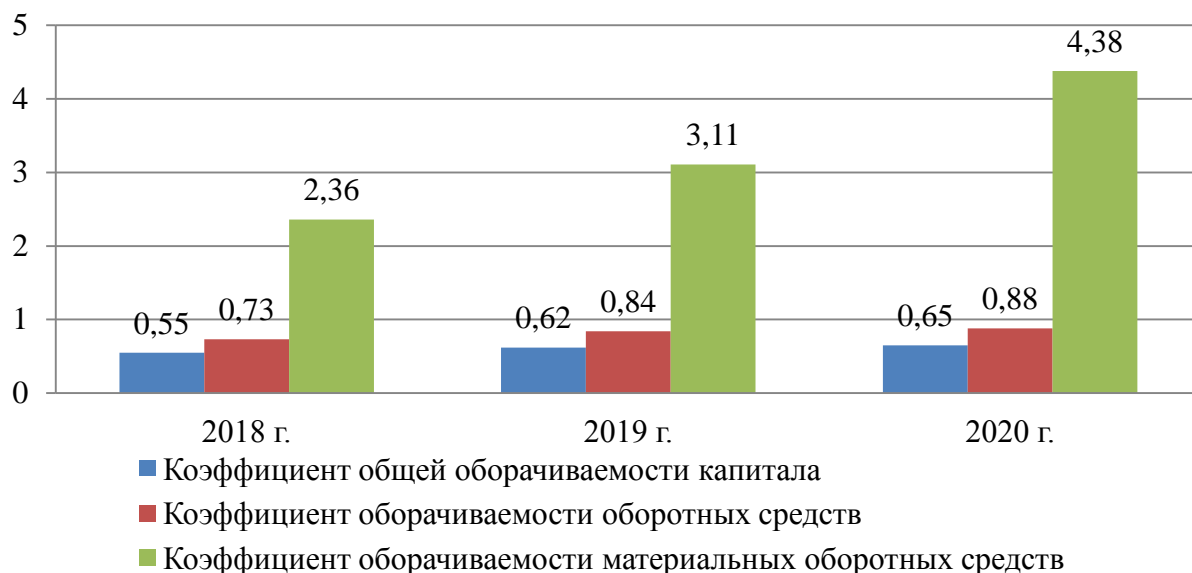


Рисунок 2.13 – Динамика показателей деловой активности предприятия

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого предприятием. Уменьшение этого коэффициента в 2019 году свидетельствует об уменьшении объема предоставляемого кредита, в 2020 году – об увеличении.

Рост коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности означает увеличение скорости оплаты задолженности предприятия. В 2019 году наблюдается рост данного показателя на 3,22, а в 2020 году – на 25,30. Продолжительность оборота кредиторской задолженности отражает средний срок возврата долгов предприятия.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала показывает скорость оборота собственного капитала, его активность, т.е. сколько рублей выручки приходится на 1 рубль вложенного собственного капитала. Его рост в 2019 году и 2020 году отражает увеличение уровня оказываемых услуг, которое

не должно в значительной степени обеспечиваться кредитами и свидетельствует об эффективном использовании собственных средств.

Продолжительность операционного цикла характеризует общее время, в течение которого финансовые ресурсы находятся в материальных средствах и дебиторской задолженности. Из анализа видно, что продолжительность операционного цикла уменьшилась; это является положительной тенденцией, так как всегда необходимо стремиться к снижению данного показателя. Резервы сокращения операционного цикла – за счет ускорения производственного процесса и оборачиваемости дебиторской задолженности.

Продолжительность финансового цикла – это время, в течение которого ресурсы отвлечены из оборота. Продолжительность финансового цикла в 2019 году уменьшилась на 38,41, а в 2020 увеличилась на 2,22, что в целом является положительной тенденцией. Финансовый цикл можно сократить также как и операционный цикл за счет ускорения производственного процесса, оборачиваемости дебиторской задолженности, а также замедления оборачиваемости кредиторской задолженности.

Рентабельность – один из основных качественных показателей эффективности производства на предприятии, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования средств в процессе производства и реализации продукции (работ, услуг). Показатели рентабельности приведены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Показатели рентабельности ООО «Югра-Сервис», %

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение	
				2019 / 2018 гг.	2020 / 2019 гг.
Рентабельность продаж	42,0	55,0	32,0	13,0	-23,0
Рентабельность реализованной продукции	72,0	122,0	47,0	50,0	-75,0
Рентабельность всего капитала предприятия	19,0	28,0	18,0	9,0	-10,0
Рентабельность производственных фондов	19,0	30,0	20,0	10,0	-10,0
Рентабельность собственного капитала	22,0	32,0	20,0	11,0	-12,0

Динамика показателей рентабельности предприятия представлена на рисунке 2.14.

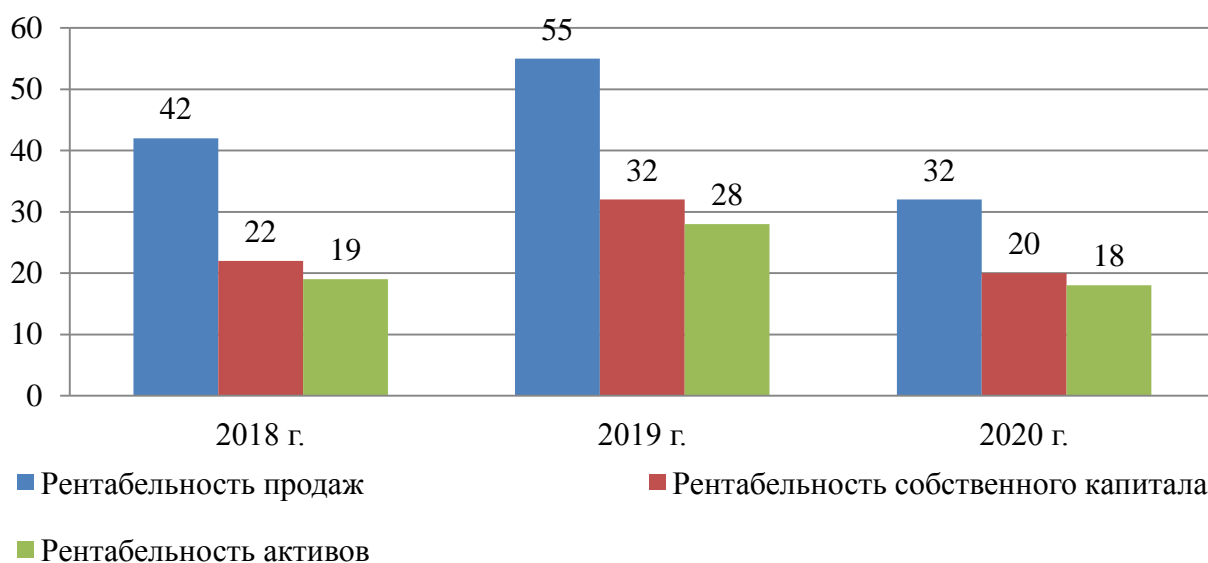


Рисунок 2.14 – Динамика показателей рентабельности предприятия, %

Рентабельность продаж показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции. В 2018 году данный показатель составляет 0,42%; повышение рентабельности продаж в 2019 году до 0,55%, а в 2020 году показатель уменьшается и составляет 0,32%, связано с увеличением затрат на производство и снижением чистой прибыли.

Рентабельность реализованных услуг показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованных услуг. Рост данного показателя в 2019 году является следствием роста цен при постоянных затратах на реализацию услуг или снижения затрат при постоянных ценах. За анализируемый период значение данного показателя на ООО «Югра-Сервис» увеличилось с 0,72% в 2018 году до 1,22% в 2019 году, и уменьшилось до 0,47% в 2020 году.

Рентабельность производственных фондов отражает эффективность использования оборотных и внеоборотных активов. Рентабельность в 2018 году составляла 0,19%; данный показатель увеличивается в 2019 году до 0,3%, в 2020 году – до 0,2%. Чем выше показатель рентабельности производственных фондов, тем быстрее движутся материалы и деньги.

Общая рентабельность финансово-хозяйственной деятельности ООО «Югра-Сервис» в 2019 году по сравнению с 2018 годом выросла с 0,22% до 0,32%. Это означает повышение эффективности использования средств, принадлежащих собственникам предприятия. А в 2020 году снизилась до 0,2%.

Показатели рентабельности отражают результативность работы предприятия за отчетный период. В хозяйственной деятельности предприятия могут происходить изменения, требующие крупных инвестиций и затрат. Но планируемый долгосрочный эффект показатели не отражают, поэтому снижение уровня рентабельности в рассматриваемом периоде не всегда следует расценивать как негативную тенденцию. В данном случае наблюдается снижение показателей рентабельности всего капитала предприятия, основных производственных фондов и собственного капитала.

В целом динамику баланса ООО «Югра-Сервис» за 2018, 2019 и 2020 гг. можно расценить как положительную, характерную для динамично развивающегося предприятия. Рассмотрение каждого показателя в отдельности также позволяет сделать вывод, что предприятие работало рентабельно, с наработками на перспективу. Рост активов баланса, отсутствие заемных средств, необоснованной кредиторской задолженности, снижение долгосрочных обязательств, получение чистой прибыли – все это признаки положительной динамики и стабильности развития предприятия.

2.3 Анализ системы управления проектами ООО «Югра-Сервис»

2.3.1. Организация управления проектами на предприятии

Для оценки организации управления проектами в ООО «Югра-Сервис» применена модель зрелости управления проектами, которая помогает предприятию оценить текущее состояние системы управления проектами и определить стратегию и тактику его развития (таблица 2.17).

Таблица 2.17 – Оценка зрелости проектного управления ООО «Югра-Сервис»

Уровень зрелости	Краткое описание уровня, взятое из модели Керцнера	Степень существования свойств зрелости в ООО «Югра-Сервис»
1	наличие отдельных практик успешных проектов	есть опыт успешных проектов, которые хранятся в архиве компании и в электронной базе
	отдельные «очаги интереса» к управлению проектами	проектное управление на стадии разработки мероприятий по его совершенствованию
	понимание на уровне руководства общей полезности применения методов управления проектами	руководство поддерживает
	введена единая терминология управления проектами	отсутствует
	проведено обучение отдельных сотрудников по управлению проектами	обучение сотрудников не было проведено
	введен общий учет реализуемых проектов	имеется электронная база, в которой хранятся как текущие проекты, так и завершенные
2	осознание ощутимых выгод от использования управления проектами	частично (существует проблема непонимания выгод от проектного управления некоторыми сотрудниками)
	поддержка совершенствования системы управления проектами на всех уровнях управления	все поддерживают
	наличие общей методологии управления проектами	отсутствует
	наличие системы контроля по проектам	отсутствует
	разработка систематического плана по развитию персонала в области управления проектами	отсутствует
	основание проектного офиса или центра управления проектами	отсутствует
3	интегрированные процессы управления проектами и другими областями (качеством, процессами и т.д.)	отсутствует
	поддержка со стороны организации (на уровне корпоративной культуры, а не только на уровне управления)	отсутствует
	постановка процедур накопления и распространения лучших практик управления проектами	отсутствует
	основание проектного офиса для проведения бенчмаркинга	отсутствует
	сравнение со сходными и с отличающимися отраслями	отсутствует
	сравнение как процессов и методологий, так и культуры управления проектами	отсутствует

Продолжение таблицы 2.17

Уровень зрелости	Краткое описание уровня, взятое из модели Керцнера	Степень существования свойств зрелости в ООО «Югра-Сервис»
	накопление информации об опыте прошлых проектов	отсутствует
	передача знаний и реализация программы наставничества	отсутствует
	стратегическое планирование в управлении проектами	отсутствует

Исходя из таблицы, следует вывод, что проектное управление в ООО «Югра-Сервис» находится на первом начальном уровне зрелости. Но при этом имеется ряд проблем:

- непонимание выгод от проектного управления некоторыми сотрудниками;
- обучение сотрудников управлению проектами не было проведено;
- нет систематического плана по развитию персонала в области проектного управления;
- отсутствует единая терминология управления проектами;
- нет поддержки со стороны организации на уровне корпоративной культуры.

Недостатками системы проектного управления являются невыполнение системой основных задач управления проектами (сокращение сроков реализации проекта, соответствие требованиям к качеству продукта/услуги или конечной цели проектной деятельности, соблюдение проектного бюджета), а преимуществами – применение современных информационных систем программирования в функционировании системы проектного управления, а также применение конкретных способов и методов для её оптимизации и быстрого реагирования в условиях постоянных изменений внешней и внутренней среды организации.

Можно выделить основные элементы системы проектного управления:

1. Интегрированный подход к управлению проектами.

Способности ООО «Югра-Сервис» к управлению проектами и возможность реализации сформулированных стратегий определяет наличие у нее следующих пяти элементов:

- умение моделировать ситуацию;
- умение выявлять необходимость изменений;
- умение разработать стратегию изменений;
- умение использовать в ходе изменений надежные методы управления проектами;
- умение воплощать стратегию в жизнь.

Все пять элементов реализуются в интегрированной системе стратегического управления в виде следующих функциональных подсистем, обеспечивающих поддержание деятельности и развитие ООО «Югра-Сервис»:

- 1) планирования;
- 2) бухгалтерского учета;
- 3) организации;
- 4) контроля.

Миссия помогает определить, чем в действительности занимается организация, каковы ее сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. При этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре, так как миссия определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом.

В ООО «Югра-Сервис» не применяется при планировании своей деятельности какие-либо методы проектного управления. Кроме того, в стратегическом видении организации отсутствует какое-либо проектное начало. Таким образом, интегрированный подход к управлению проектами применяется и реализуется в системе функционирования ООО «Югра-Сервис» не в полной мере, а лишь на уровне общего управления организацией.

2. Управление средой реализации проекта.

В организации отсутствует должность проектного менеджера, а его обязанности перенимает на себя человек, назначенный руководителем проекта на время его реализации. При разработке проекта осуществляется такой процесс, как анализ внешней и внутренней среды организации, который позволяет выявить все возможности и угрозы для успешной реализации проекта со стороны внешних факторов. Кроме того, в результате данного анализа определяются сильные и слабые стороны организации, которые способствуют более оперативному решению возникающих угроз или, наоборот, препятствуют использованию появившихся возможностей на рынке.

3. Управление циклом реализации проекта.

Основывается на контроле за степенью достижения главного результата проектной деятельности. При этом при реализации проекта не задаются промежуточные цели, которые позволили бы проводить промежуточный контроль и вовремя принять оперативное решение при возникновении каких-либо рисков нарушения сроков реализации проекта. Ко всему прочему, вся ответственность возлагается на руководителя проекта, следовательно, отсутствует процесс делегирования полномочий среди участников проектной группы, что указывает на низкий уровень эффективности функционирования данного элемента проектного управления.

4. Управление финансами.

Данный процесс осуществляется главным бухгалтером с помощью стандартного программного обеспечения «1С: Бухгалтерия», что указывает на низкий уровень технической оснащенности организации. Данная система не позволяет точно определить бюджет, необходимый для успешной реализации проекта, с учетом ликвидации всех возможных рисков возникновения отклонения от первоначального бюджета проекта.

5. Управление персоналом, необходимым для реализации проекта.

Анализ состава, движения и эффективности использования персонала организации начинается с изучения количества работников, их состава по

группам и движения внутри организации. Как уже было сказано ранее, на данный момент в компании работает 10 человек. Из них 50% состоят на руководящих должностях, что является высокой долей для столь малой численности штата рабочих.

При этом персонал обладает высоким уровнем профессиональной подготовки:

- 80% сотрудников имеет высшее профессиональное образование, остальные – средне-специальное образование;

- средний опыт работы сотрудников в строительной сфере составляет 11 лет, что указывает на опытность персонала;

- средний возраст персонала составляет 42 года, что указывает на довольно молодую структуру сотрудников, следовательно, в компании имеется высокий уровень готовности персонала к внедрению новых технологий, внесению организационных изменений;

- текучесть кадров составляет менее 2%, что указывает на высокий уровень лояльности персонала.

Важнейшим показателем эффективности использования труда является производительность труда. Уровень производительности труда может быть выражен показателем выработки чистой или товарной продукции на одного работающего и показателем трудоемкости единицы продукции.

Основной задачей анализа использования фонда заработной платы является повышение эффективности использования фонда с целью достижения оптимальных соотношений между показателями роста прибыли и заработной платы, а также выработки и заработной платы. Также важным показателем является соответствие темпов роста средней заработной платы и производительности труда.

В ООО «Югра-Сервис» отсутствует нематериальная система мотивации, что также негативно сказывается на эффективности трудовых ресурсов. Отрицательным моментом является также увеличение затрат фонда оплаты труда

из расчета на тысячу рублей реализованных проектов (на 49,35%). При этом наблюдается снижение зарплатоотдачи и рост зарплатоемкости.

6. Управление ресурсами, необходимыми для реализации проекта.

Определение потребности в ресурсах, необходимых для реализации проекта, проводится непосредственно заведующим производством. Ему необходимо определить не только количество необходимых ресурсов, но и требования к их качеству, т.к. именно от качества ресурсов зачастую зависит успешность реализации проекта.

Данному аспекту уделяется малое внимание в системе проектного управления ООО «Югра-Сервис». Более того, наблюдается высокий процент не реализации или несоблюдения сроков реализации строительного проекта (около 28% от всех реализующихся строительных проектов) по причине несоответствия поставляемых ресурсов необходимому качеству. В большей степени это относится именно к материальным ресурсам, необходимым для реализации проекта (например, строительные материалы, строительное оборудование и др.). При этом под качеством подразумеваются следующие параметры: соответствие оборудования технологическим требованиям, экологичность материалов, срок службы оборудования, производственная мощность, технические требования и др.

7. Управление рисками проекта.

У ООО «Югра-Сервис» в системе проектного управления отсутствует какой-либо механизм, который позволил бы осуществлять управление рисками строительного проекта. При возникновении какой-либо ситуации, которая вызывает отклонение в процессе реализации строительного проекта, у руководителя проекта отсутствует какой-либо план мероприятий, позволяющий предотвратить риск или снизить его влияние на процесс достижения конечного результата. Именно поэтому большинство проектов организации (более 85%) не достигают своего конечного результата в полной мере, что указывает на низкий уровень эффективности функционирования системы проектного управления.

8. Управление материально-техническим обеспечением проекта.

Данный процесс осуществляет главный инженер на основе сметы ресурсов, необходимых для реализации строительного проекта. Именно от эффективности работы главного инженера зависит эффективность реализации строительных проектов ООО «Югра-Сервис».

Главной проблемой ООО «Югра-Сервис» является неэффективная система выстраивания отношений с поставщиками. Зачастую организация опускает момент анализа ключевых поставщиков перед их выбором, опираясь исключительно на ценовые условия заключенных контрактов, что в свою очередь приводит к нарушению сроков поставок необходимых ресурсов для реализации строительных проектов ООО «Югра-Сервис». Кроме того, в контрактах с поставщиками опускается момент взыскания штрафов за нарушение условий договора, следовательно, организация выстраивает контракты исключительно на условиях взаимодоверия, что является недопустимым фактом в современных условиях высокой конкуренции.

Таким образом, в системе управления проектами уделяется большое внимание анализу внешней и внутренней среды организации, а также подбору высококвалифицированного персонала, что позволяет снижать риски, возникающие в ходе реализации проекта. Персонал предприятия имеет высокий уровень квалификации. Среди недостатков системы управления можно выделить то, что интегрированный подход осуществляет не в полной мере. Кроме того, большое внимание уделяется количественному аспекту определению ресурсов, необходимых для реализации проекта, а не их качественному соответствию. Также отсутствие необходимого технического оснащения для эффективного функционирования системы проектного управления. Низкий уровень производительности труда указывает на низкий уровень эффективности управления персоналом. Отсутствует система выстраивания эффективных взаимоотношений с поставщиками ресурсов, необходимых для реализации

проекта, система управления рисками в ходе реализации проектов. В организационной структуре отсутствует должность проектного менеджера.

Можно сделать вывод о слабом уровне проектного управления в ООО «Югра-Сервис», что указывает на востребованность разработки мероприятий по его совершенствованию, т.к. в строительной сфере высокий уровень эффективности функционирования проектной системы является одним из главных конкурентных преимуществ, т.к. позволяет реализовывать более успешно строительные проекты, что приводит к повышению уровня качества предоставляемых услуг.

2.3.2 Оценка отдельных проектов предприятия

Планирование и реализация проекта осуществляется генеральным директором, бухгалтерией, планово-экономическим отделом и отделом информации и правового сопровождения.

Эти подразделения представляют собой три группы разных людей: бухгалтера, финансиста-экономиста и юриста. В системе бухгалтерского учета формируется информационная база.

Задача бухгалтерской службы – это ведение бухгалтерского учета, анализ и помощь в составление планов (бюджетов) и отчетов об их исполнении.

Задача финансового отдела – поиск денежных средства при их нехватке и поиск мест для вложения временно свободные денежные средства. Задача юридического отдела – отслеживать юридическую значимость заключенных договоров. Защита интересов организации в суде.

ООО «Югра-Сервис» обязуется выполнить все ремонтно-монтажные работы собственными силами и силами привлеченных субподрядных организаций в соответствии с техническим заданием, утвержденной проектно-сметной документацией с учетом возможных изменений объема работ, строительными нормами и правилами и ведомственными строительными нормами и сдать результат работ в установленные для этого сроки.

В зависимости от типа, проекты ООО «Югра-Сервис» можно классифицировать таким образом:

- проекты по техническому обслуживанию и поддержке;
- управленческие проекты;
- коммерческие проекты, которые исполняются в сфере контрактов по ремонтно-монтажным работам.

Крупные проекты характеризуются одним или сочетанием следующих факторов:

- значительный объем инвестиций;
- высокая сложность;
- стратегическая важность для компании.

Целью крупного проекта является достижение уровня экономической эффективности и результативности.

Общие принципы управления проектами:

- целостность проектов. Не допускается искусственное разделение крупных проектов на более мелкие;
- этапность выполнения. Проекты разрабатываются и выполняются поэтапно;
- комплексность решений по всему жизненному циклу. Решения, принимаемые при выполнении проекта должны быть направлены на успешное выполнение всего проекта, а не отдельных элементов;
- непротиворечивость с моделью управления компанией. Процесс управления проектами связан и не противоречит прочим процессам компании;
- командный подход к управлению. Для каждого проекта создается проектная группа, обладающая необходимыми компетенциями и мотивацией для успешного управления проектом;
- полнота и независимость экспертизы. Материалы проекта проходят тщательную и непредвзятую экспертизу.

В ООО «Югра-Сервис» всегда реализуется какой-либо проект, так как предприятие оказывает услуги по проведению ремонтно-монтажных работ.

ООО «Югра-Сервис» предоставляет услуги по монтажу, ремонту и демонтажу буровых вышек.

Монтаж буровых установок достаточно сложный и трудоемкий процесс.

Этапы монтажа:

- установка каркаса буровой вышки;
- установка элементов бурового оборудования;
- установка бурового насоса, и устройств создания и очистки раствора для бурения;

- монтаж спуско-подъемных механизмов;

- монтаж пневматического управления.

Принципы формирования команды проекта:

- коллективное исполнение работы. Каждый член команды выполняет ту работу, которую ему поручает команда, а не ту, что ранее поручал руководитель;

- коллективная ответственность. Если кто-то из членов команды затягивает со сдачей проекта, то наказывают всю команду, которая отвечает за общий результат.

Этапы формирования команды проекта:

- организационно-аналитический этап;

- оценка индивидуальных характеристик кандидата;

- синтез группового профиля команды.

Команда проекта:

- 1) Руководитель проекта – Начальник отдела материально-технического снабжения.

Должностные обязанности руководителя проекта:

- определение масштаба работ для выполнения задач проекта;

- определение и документирование взаимосвязи между отдельными задачами;

– оценка времени, необходимого для завершения проекта, составление критического пути;

– разработка устава, целей, задач проекта.

2) Участник 1 – главный специалист планово-экономического отдела.

Должностные обязанности Участник 1:

– контроль за исполнением бюджетов;

– нормирование МТР.

3) Участник 2 – главный бухгалтер.

Должностные обязанности Участник 2:

– корректировка показателей исполнения бюджета;

– оценка причин перерасхода ТМР.

4) Участник 3 – начальник отдела информации и правового сопровождения.

Должностные обязанности Участник 3:

– юридическое сопровождение.

По указанию руководителя проекта к участию в мероприятиях могут привлекаться работники ремонтно-механического участка по согласованию с их непосредственными руководителями.

Руководитель рабочей группы еженедельно отчитывается по установленной форме о ходе проекта куратору мероприятий.

Куратор мероприятий отчитывается о выполнении мероприятий перед генеральным директором не реже одного раза в две недели.

Контроль мероприятий, включающий согласование рабочих планов, проверку соблюдения сроков выполнения мероприятий, проверку (экспертизу) соответствия результатов мероприятий установленным требованиям, осуществляется куратором мероприятий.

Проектное управление строительством буровых вышек обуславливает формирование структуры команды менеджмента проекта. Супервайзинг проекта предполагает не только надзор специалистов-супервайзеров за ходом

строительства буровых вышек или оперативное управление, но и привлечение независимой сервисной компании к управлению проектами строительства буровых вышек как первичного звена команды проекта, персонал которого решает задачи проекта, прежде всего, на объекте работ.

Аспектная направленность супервайзинга требует более взвешенного подхода к формированию команд постов супервайзинга, максимально соответствующих целям проекта, исходя из знаний, умений и опыта специалистов сервисной компании. Особенности проектного управления требуют от специалистов супервайзинга развития специальных компетенций, связанных с проектным менеджментом.

Аспектно-ориентированный супервайзинг проекта нуждается в эффективных подходах для его реализации. Эти подходы должны соответствовать условиям проектного управления строительством буровых вышек.

Важным элементом процесса управления любым проектом, в том числе и строительства буровых вышек, является контроль, который должен способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Контроль отклонений означает не только выявление несовпадения фактических и плановых (проектных) результатов, но и причины этих несовпадений, а также использование методов и технологий, позволяющих справиться с такими ситуациями в ходе реализации проекта с минимальными потерями. К областям управления проектами строительства буровых вышек, так или иначе связанным с отклонениями, можно отнести риски, проблемы и изменения. Хотя эти понятия не всегда объединяются общим понятием отклонения, наличие взаимосвязей между ними очевидно. Понимание этих связей и адекватное отражение их в системе управления проектом помогает обеспечить возможность систематического контроля и анализа отклонений как в отдельном проекте, так и в масштабах нефтегазовой компании-заказчика. Таким образом, управление отклонениями при строительстве буровых вышек, в основном, сводится к борьбе с проблемными событиями в производственном процессе.

В общем случае система управления отклонениями при строительстве буровых вышек включает следующие уровни:

1. Управление рисками. Проблемные события еще не наступили, но не исключена возможность возникновения нежелательных и незапланированных событий, которые могут привести к тому, что цели проекта не будут достигнуты. Цель этого уровня – предотвратить проблемные ситуации до их возникновения или, по крайней мере, минимизировать их последствия.

2. Управление проблемами. Проблемное событие наступило, и необходимо выяснить его происхождение, степень влияния на проект, способы преодоления. Цель этого уровня – обеспечить продолжение реализации проекта по запланированному варианту.

3. Управление изменениями. Проблемные события оказались достаточно серьезными, и справиться с ними без ущерба для проекта не удалось. Цель данного уровня – модификация ранее согласованных сроков исполнения и стоимости работ, управленческих решений, технологических процессов и т.п.

Возникающие отклонения не обязательно связаны с проблемными ситуациями и могут носить позитивный характер. Например, применение нового типа долота или бурового раствора обеспечивает возможность сокращения срока выполнения проекта.

События в проекте, связанные с отклонениями, могут развиваться по различным сценариям, каждый из которых задан совокупностью и порядком выполнения действий.

Полному циклу управления отклонениями соответствует первый сценарий, при котором:

а) в ходе планирования проекта был идентифицирован риск, но работа с ним не привела к желаемому результату;

б) возникшая в результате наступления рискованного события проблема также не была успешно решена;

в) все это в результате привело к необходимости внесения изменений в план проекта.

Следует подчеркнуть, что риски, проблемы и изменения связаны между собой и должны рассматриваться в рамках единой системы управления проектом строительства буровых вышек. А связи на уровне алгоритмов (регламентов) действий специалиста-супервайзера должны детальным образом прописываться в стандартах по управлению рисками, проблемами, изменениями.

Особенность аспектно-ориентированного супервайзинга проекта строительства буровых вышек заключается в применении данной системы управления отклонениями в отношении каждого из аспектов проекта с учетом их взаимосвязи.

Применение аспектного супервайзинга проекта вовсе не означает вмешательство сервисной компании в управление проектом строительства буровых вышек, а тем более в оперативно-хозяйственную деятельность заказчика. Безусловно, руководство проектом осуществляется нефтегазовой компанией. А аспектно-ориентированный супервайзинг – всего лишь максимально адаптированная для проектного управления форма сервиса, повышающая его эффективность.

Таким образом, прогресс в развитии независимого супервайзинга строительства буровых вышек связан с освоением и внедрением в практику оказания услуг форм и методов проектного управления.

3 ВНЕДРЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ООО «ЮГРА-СЕРВИС»

3.1 Направления совершенствования системы управления проектами предприятия

По результатам оценки элементов проектного управления в ООО «Югра-Сервис» были выявлены существенные недостатки, которые препятствуют повышению эффективности реализации проектов организации. Следовательно, именно на их устранение должны быть направлены основные рекомендации и мероприятия:

1) необходимо внедрить интегрированную систему управления проектами (ИСУП);

2) при разработке проекта и определении необходимых ресурсов для его реализации проектному менеджеру следует четко прописывать качественные характеристики материальных ресурсов, которые обеспечат максимальные условия для успешного функционирования всех элементов проектного управления;

3) необходимо внедрить систему управления инвестиционными проектами (SUIP) как основной инструмент формирования планов финансирования инвестиционных проектов, решения задач консолидации и анализа информации;

4) в процесс управления персоналом организации необходимо внедрить систему материальной мотивации сотрудников;

5) необходимо включить в процедуру отбора поставщиков тщательный анализ их имиджа и конкурентных преимуществ;

6) следует внедрить систему управления рисками (СУР);

7) ввести в организационную структуру организации должность проектного менеджера.

В целом предложенные мероприятия можно разделить на 2 группы:

1. Совершенствование внутренних бизнес-процессов, связанных с проектной деятельностью компании.

2. Внедрение проектных информационных технологий.

Данные мероприятия позволят создать эффективную систему проектного управления в ООО «Югра-Сервис», которая необходима организации для дальнейшего поддержания высокого уровня её конкурентоспособности.

При разработке проекта и определении необходимых ресурсов для его реализации проектному менеджеру следует четко прописывать качественные характеристики материальных ресурсов, которые обеспечат максимальные условия для успешного функционирования всех элементов проектного управления. В таких характеристиках должны быть четко прописаны следующие компоненты:

- технические требования (касательно оборудования);
- использование при производстве инновационных технологий;
- соответствие материальных ресурсов ГОСТу;
- экологичность материальных ресурсов;
- цветовая гамма (при необходимости);
- срок эксплуатации и производственная мощность (касательно оборудования) и т.д.

Данная мера позволит команде проекта получить именно те материальные ресурсы, которые обеспечат достижение главной цели проекта.

В процесс управления персоналом организации необходимо внедрить систему материальной мотивации сотрудников по следующим направлениям:

- ежеквартальная премия лучшему сотруднику;
- премия за успешную реализацию проекта;
- в структуру заработной платы внедрить стимулирующую часть в виде 5%-ой надбавки за успешно реализованный проект, в котором принимал участие сотрудник.

Данные мероприятия позволят повысить уровень лояльности и заинтересованности персонала, что приведет к снижению уровня текучести кадров, а также к повышению уровня производительности труда.

Необходимо включить в процедуру отбора поставщиков тщательный анализ их имиджа и конкурентных преимуществ. Анализ поставщиков должен включать в себя следующие процессы: «Анализ имиджа поставщиков» и «Сравнение поставщиков между собой» по различным критериям. Выстраивание эффективных взаимоотношений с поставщиками должно быть выстроено по следующим направлениям:

- выбор поставщика должен выполняться по следующим параметрам: возможный объем предоставления необходимых ресурсов на льготных условиях, заинтересованность поставщика в успешной реализации проекта, предоставление вовремя сопроводительных документов, ритмичность поставок необходимых ресурсов, наличие промоутера;

- определение сроков, объемов поставок, а также условий финансирования и выстраивания взаимоотношений;

- управление контрактами с партнерами включает: формирование и заключение контракта, контроль выполнения условий контракта, выставление штрафных санкций, управление кредиторской задолженностью;

- диверсификация поставщиков по группам необходимых ресурсов, что в свою очередь снизит риск неполучения ресурсов в установленные сроки.

Данная мера повысит дисциплинированность поставщиков, а также позволит проектному подразделению организации получать необходимые ресурсы в определенном количестве и в установленные сроки, что в свою очередь снизит процент не реализации проектов по причине нарушения сроков поставок ресурсов с 28% до минимума.

Ввести в организационную структуру организации должность проектного менеджера, в обязанности которого будут входить:

- ведение проектов (контроль качества, сроков, бюджетов и рисков);

- коммуникации с заказчиком (согласование планов, сроков, требований, бюджетов);
- руководство проектной командой;
- ведение проектной и технической документации: календарные планы, технические задания, функциональные требования, финансовые отчеты и т.д.
- участие в процессе продажи и заключении договоров (в том числе участие в тендерах);
- постпроектное ведение заказчиков и дополнительный сервис.

Данное мероприятие позволит назначить ответственного, который будет осуществлять контроль за работой бизнес-процесса «Управление портфелем строительных проектов», что значительно повысит эффективность его функционирования.

Мероприятия по совершенствованию внутренних бизнес-процессов, связанных с проектной деятельностью предприятия, сведены в сводную таблицу (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Мероприятия по совершенствованию внутренних бизнес-процессов, связанных с проектной деятельностью компании

Мероприятие	Ответственный	Сроки
Внедрение системы более точного определения характеристик ресурсов при разработке проекта	Начальник ПБ и начальник РМУ	01.08.21 – 10.08.21
Внесение в организационную структуру должности менеджера по управлению проектами	Генеральный директор	01.08.21 – 17.08.21
Разработка и утверждение должностных обязанностей для менеджера по управлению проектами	Генеральный директор	20.08.21 – 23.08.21
Корректировка и утверждение новой организационной структуры	Генеральный директор	24.08.21 – 27.08.21
Корректировка штатного расписания	Генеральный директор	28.08.21 – 31.08.21
Корректировка процесса выстраивания взаимоотношений с поставщиками	Начальник отдела снабжения	28.08.21 – 31.08.21
Корректировка системы мотивации персонала	Главный бухгалтер	01.08.21 – 17.08.21

Таким образом, при реализации данных мероприятий будут задействованы только трудовые ресурсы. Исходя из этого, составим бюджет разработанных мероприятий (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Бюджет разработанных мероприятий

Статья расходов	Кол-во, час.	Сумма, руб.
Генеральный директор	184	51000
Начальник ПБ	184	43000
Начальник РМУ	120	40000
Начальник отдела снабжения	64	40000
Главный бухгалтер	64	40000
Итого	616	214000

Таким образом, бюджет мероприятий по совершенствованию внутренних бизнес-процессов, связанных с проектной деятельностью предприятия, составит 214000 руб.

В центре внимания при интеграции в управлении проектом находятся две ключевые области. Первая – это интегрирование проектов со стратегическим планом организации. Вторая – интеграция внутри процесса управления реальными проектами. В рамках функционирования данной системы необходимо осуществлять отбор и управление проектами в соответствии со стратегическим планом организации.

На данный момент, стратегические планы пишет одна группа, рабочая группа проекты отбирает вторая, а разрабатывает их третья. Подобные независимые решения, принимаемые различными группами менеджеров, создают условия, ведущие к конфликтам, неразберихе и довольно часто к невозможности выполнить требования клиентов. В таких условиях ресурсы организации растрачиваются на проекты, не приносящие прибыль.

В интегрированной системе управления проектом все части взаимосвязаны. Изменение в одной части влияет на систему в целом. Каждая организация работает на удовлетворение потребностей клиента. Таким образом, организация повысит уровень своей конкурентоспособности.

В качестве программного обеспечения было принято использовать «Spider Project». Технологии управления проектами и система Spider Project помогают принимать решения, исполнять проекты быстрее, качественнее, а также всегда иметь самую полную и разнообразную информацию о реализуемых проектах. Диаграммы Гантта, графики и гистограммы, сетевые и организационные диаграммы, Поточная диаграмма, а также всевозможные таблицы позволяют пользователям Spider Project не только анализировать проект с разных сторон, но и качественно представлять любую информацию о проекте.

Необходимо внедрить система управления инвестиционными проектами (SUIP) как основной инструмент формирования планов финансирования инвестиционных проектов, решения задач консолидации и анализа информации. Что позволит повысить уровень эффективности составления бюджета и финансовых планов проекта.

В качестве программного обеспечения также было принято решение использовать «Spider Project».

Необходимо внедрить систему управления рисками (СУР), которая будет включать в себя комплекс процедур:

- прогнозирование рискованных событий и их идентификацию;
- обоснование уклонения от риска;
- обоснование допустимости риска;
- минимизацию риска с применением доступной гаммы инструментов;
- устранение причин и последствий рискованных событий;
- адаптацию организаций, выстоявших в кризисный период, к новым условиям хозяйствования;
- защиту от банкротства.

В качестве системы управления рисками было решено применить программное обеспечение «KG Risk – Система управления рисками» – автоматизация предприятий и нефинансовых организаций.

Автоматизированная система управления рисками на регулярной основе обеспечивает выявление, оценку и мониторинг факторов риска, позволяя удерживать уровень риска деятельности организации в приемлемом диапазоне.

Основное назначение системы: обеспечить поддержку работы риск-менеджера предприятия и предоставить сводные отчеты для принятия решений руководству (собственнику) бизнеса.

Основаны на методологии управления рисками консалтинговой компании KRISS Group. Компьютерная программа KG Risk, обеспечивает поддержку следующих функций Системы управления рисками:

- актуализация целей (холдинга, предприятия, подразделения) с указанием характеристик и критериев их достижения;
- сбор и структурирование информации о сферах неопределенности, моделях и источниках информации;
- идентификация и классификация факторов риска, регистрация произошедших риск-событий;
- настройка методики оценки факторов риска (шкалы/вербальные шкалы, объекты/базовый набор факторов, критерии и субъекты/эксперты экспертной оценки);
- построение Профиля риска на основе проведенных экспертных оценок факторов риска;
- формирование отчетов о текущем состоянии и динамике изменения уровня риска (в разрезе целей и подразделений предприятия);
- анализ причинно-следственных связей проявления факторов риска («Цепочки НРС» – нежелательного развития событий);
- воздействие на уровень риска через программу Антирисковых мероприятий;
- оценка эффективности работы СУР, учитывающая возможные потери при проявлении факторов риска, затраты и эффект от антирисковых мероприятий.

Текущая версия автоматизированной системы управления рисками KG Risk функционирует на платформе «1С» 8-ой версии.

Преимущества использования системы:

- повышение устойчивости и прозрачность бизнеса;
- улучшение показателей использования капитала;
- повышение инвестиционной привлекательности;
- расширение возможностей для роста и развития бизнеса;
- оперативные отчеты по рискам (профиль риска, риск-события, мероприятия);
- экономия времени на проведение совещаний (планерок);
- повышение ответственности сотрудников;
- снижение затрат операционной деятельности.

Данная система позволит осуществлять своевременный контроль над ходом реализации проекта, а также принимать оперативные решения с целью избегания, устранения или уменьшения степени влияния возникшего риска.

Мероприятия по внедрению проектных информационных технологий сведены в таблицу 3.3.

Таблица 3.3 – Мероприятия по внедрению проектных информационных технологий

Мероприятие	Ответственный	Сроки
Внедрение системы управления рисками (СУР)	Главный бухгалтер, начальник ПБ	03.09.21 – 13.09.21
Внедрение системы управления инвестиционными проектами (SUIP)	Главный бухгалтер, начальник ПБ	14.09.21 – 21.09.21
Внедрение интегрированной системы управления проектами (ИСУП)	Генеральный директор, начальник ПБ	03.09.21 – 28.09.21

Таким образом, при реализации данных мероприятий будут задействованы как трудовые ресурсы, так и материальные (покупка программного обеспечения). Исходя из этого, составим бюджет разработанных мероприятий (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Бюджет разработанных мероприятий

Статья расходов	Кол-во, час.	Сумма, руб.
Генеральный директор	60	16600
Начальник ПБ	60	14000
Главный бухгалтер	20	6600
Программное обеспечение «KG Risk»	-	14000
Программное обеспечения «Spider Project»	-	18000
Итого		69200

Таким образом, бюджет мероприятий по внедрению проектных информационных технологий составит 69200 руб. Следовательно, в целом на все мероприятия по совершенствованию проектного управления будет потрачено 283200 руб.



Рисунок 3.1 – Диаграмма Ганта

У каждого участника проекта будет своя роль, что позволит добиться наилучшего результата в подборе проектной команды (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Матрица задачных и процессных ролей в команде

Процессная роль	Задачная роль			
	Участник 1	Участник 2	Участник 3	Участник 4
Генератор идей	X			
Финансовый аналитик		X		
Главный бухгалтер				X
Исполнитель			X	

Методика RACI является удобным и наглядным средством проектирования и планирования изменений, а именно участия различных ролей в процедурах и задачах процесса (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Матрица ответственности (методика RACI)

Этапы проекта	Роли проекта			
	Участник 1	Участник 2	Участник 3	Участник 4
Разработка устава проекта	A	R		I
Рассмотрение и утверждение проекта		R		C
Принятие решения о начале проекта	I		R	
Разработка и утверждение концепции проекта	I	R	C	
Календарное планирование проекта	R		I	A
Планирование затрат и финансирование проекта	I	A	R	
Разработка и утверждение проекта	A	R		I
Разработка программы	A	R		I
Формирование команды проекта	A	R		C
Обучение команды проекта	A	R		I
Распределение функциональных обязанностей	A			R
Документирование и анализ опыта выполнения проекта		I	R	A
Роспуск команды проекта				
Презентация результатов работы по проекту	A		R	I

План по вехам – это ключевое событие проекта, последовательность вех проекта с предполагаемыми датами их наступления. Он помогает руководству принять решение о запуске проекта, на его основе осуществляется контроль за его выполнением (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – План по вехам

Описание вехи	Дата вехи	Документ
Проект запущен	01.08.2021	Приказ о запуске
Команда сформирована, обучена	16.08.2022	Распоряжение, приказ сертификат
Разработаны и утверждены устав и концепция проекта	18.08.2021	Концепция
Утверждены затраты и финансирование проекта, календарное планирование	25.08.2021	Смета, график Ганта
Презентация результатов работы команды над проектом	28.08.2021	Презентация
Запуск проекта	01.09.2021	Приказ о запуске
Плановое окончание проекта	28.09.2021	Итоговый отчет, приказ о закрытии

Качественный анализ рисков включает в себя рассмотрение внешних рисков (связанных с изменением экономической ситуации) и внутренних (связанных с деятельностью по проекту) (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Риски проекта и пути их преодоления

Риски	Причины возникновения рисков	Механизм нейтрализации или сокращения рисков	Сила воздействия	Вероятность наступления
Инвестиционные риски			2	
Риски потери платежеспособности	Потери по причине снижения маркетинговой политики	– Использование кредитных средств – Привлечение к уплате дебиторской задолженности	X	X
Увеличение инвестиционных затрат	Увеличение стоимости оборудования	– Предварительная проработка подрядчиков и поставщиков оборудования – Оперативный мониторинг реализации проекта	X	X
Рыночные и экономические риски			3	
Макроэкономические изменения в стране	– Инфляционный риск, связанный с ростом цен на приобретаемые товары и услуги	Планирование денежного потока проекта с учетом резерва денежных средств	X	X

Продолжение таблицы 3.8

Риски	Причины возникновения рисков	Механизм нейтрализации или сокращения рисков	Сила воздействия	Вероятность наступления
Снижение платежеспособного спроса	– Понижение уровня доходов населения – Повышение общего уровня цен	Постоянный поиск новых корпоративных клиентов	X	X
Потеря платежеспособности	– Недостаточность собственных и заемных средств для погашения текущих обязательств – Большая величина дебиторской задолженности	– Оптимизация величины заемного капитала – Разработка календарного графика, реализации проекта, с применением консервативного подхода при определении сроков и ожидаемых результатов	X	X
Технологические риски			4	
Снижение планируемых объемов производства	– Несвоевременная поставка сырья – Сбои в работе технологического оборудования – Недостаток персонала	– Система плано-предупредительных мероприятий – Оперативное реагирование на изменение в кадровом составе	X	X
Снижение планируемых объемов реализации	– Неплатежеспособность контрагентов – Изменение конъюнктуры рынка – Появление большого числа конкурентов – Невыполнение договорных обязательств со стороны покупателя	– Проверка контрагентов на платежеспособность – Маркетинговый мониторинг – Постоянный поиск платежеспособных потребителей	X	X
Снижение цены реализации услуг	– Конкуренция – Демпинговая стратегия конкурентов – Ухудшение конъюнктуры рынка – Ценовая инфляция	– Маркетинговый мониторинг – Проверка контрагентов на платежеспособность – Быстрое реагирование на изменение ситуации на рынке – Проведение ценовой политики	X	X
Недостаток оборотных средств	– Невыполнение плана реализации – Нецелевое использование оборотных средств	– Финансовый анализ сбытовой деятельности	X	X

Вероятность наступления инвестиционных рисков оценивается как низкая, экономических рисков – как средняя, технологических рисков – как средняя, санитарно-экологических рисков – как средняя, административных и политических рисков – как минимальная.

Самое негативное значение могут оказать рыночные и экономические, а также технологические риски.

При этом планируется получить следующие результаты от реализации разработанных мероприятий:

1. Снижение процента не реализации строительного проекта по причине несоответствия поставляемых ресурсов необходимому качеству.
2. Снижение процента строительных проектов, превышающих бюджет.
3. Сокращение расходов компании на выплату неустоек.

3.2 Влияние предложенных мероприятий на эффективность управления проектами предприятия

После рассмотрения основных мероприятий по совершенствованию проектного управления в ООО «Югра-Сервис» и расчета бюджета и сроков их реализации необходимо рассчитать, насколько выгодно проводить изменения в организации. Для этого рассчитан экономический эффект организации при увеличении числа проектов, завершаемых в срок на 5%, и не выходящих за рамки бюджета на 3% (по данным исследований группы компаний ПМСОФТ именно такое увеличение обеспечивает эффективно функционирующая система проектного управления в компании).

В 2020 году ООО «Югра-Сервис» выполнило ремонтно-монтажных работ на сумму 15286 тыс. руб. По статистическим данным ООО «Югра-Сервис», средняя задержка сдачи объекта составляет 132 дня, а среднее превышение бюджета при реализации ремонтно-монтажных работ составляет 18,76%. При этом в договоре с заказчиками оговаривается, что в случае превышения бюджета

работ, часть превышения (50%) оплачивает сама организация, остальную сумму вкладывает непосредственно заказчик. В таблице 3.9 приведены основные показатели по срокам и бюджету до изменений.

Таблица 3.9 – Показатели по срокам и бюджету до проведения мероприятий по совершенствованию проектного управления

Значение показателя	Сроки		Бюджет	
	Вовремя (62%)	Не вовремя (38%)	Освоен (67%)	Перерасход (33%)
Сумма, тыс. руб.	9477	5809	10242	5044

Затраты, которые организация понесла из-за превышения бюджета составили:

$$5044 \times 0,1876 = 946,25 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, на 946,25 тыс. руб. превышена смета в 2020 году.

Следовательно, расходы организации при этом составили:

$$946,25 \times 0,5 = 473,125 \text{ тыс. руб.}$$

За каждый день просрочки сдачи объекта организация выплачивает неустойку. Общая сумма неустойки:

$$(5809 / 100) \times (5,0 / 300) \times 132 = 128 \text{ тыс. руб.}$$

Процесс монтажа, ремонта и демонтажа буровых установок выполняется исключительно квалифицированными рабочими. Для этого в период работ нанимаются вышкомонтажные бригады путем заключения гражданско-правовых договоров для выполнения определенных работ.

Средний численный состав бригады составляет 18 человек. Средняя заработная плата этих должностей составляет 65 тыс. руб. Соответственно дополнительные расходы организации составляют:

$$18 \times 65 \times 132 / 30 \times 0,5 = 2574 \text{ тыс. руб.}$$

Потери, связанные с просрочкой сдачи объектов и превышением бюджетов, исходя из приведенных выше расчетов, приведены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Дополнительные затраты ООО «Югра-Сервис» до проведения мероприятий по совершенствованию проектного управления

Статья	Сумма, руб.
Превышение бюджета	473125
Просрочка сроков выполнения работ	128000
Оплата труда вышкомонтажной бригады	2574000
Итого	3175125

Дополнительные затраты за 2020 год составили 3175125 руб.

В таблице 3.11 рассмотрим показатели по срокам и бюджету после проведения изменений.

Таблица 3.11 – Показатели по срокам и бюджету после проведения мероприятий по совершенствованию проектного управления

Значение показателя	Сроки		Бюджет	
	Вовремя (80%)	Не вовремя (20%)	Освоен (80%)	Перерасход (20%)
Сумма, тыс. руб.	12229	3057	12229	3057

Далее рассчитано, сколько организация будет тратить сверх нормы, при достигнутых показателях. Затраты, которые организация понесет из-за превышения бюджета составят:

$$3057 \times 0,1876 = 573 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, на 573 тыс. руб. будет превышена смета. При этом на организацию будут возложены дополнительные расходы в следующем объеме:

$$573 \times 0,5 = 286,5 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем сумму неустойки для заказчиков. Ключевая ставка ЦБ составляет 5,0%. Общая сумма неустойки при 100% обращениях в суд составит:

$$(3057 / 100) \times (5,0 / 300) \times 132 = 67,25 \text{ тыс. руб.}$$

Средняя задержка сдачи объекта сократится на 18%. Следовательно, дополнительные затраты на оплату труда составят:

$$18 \times 65 \times 108 / 30 \times 0,5 = 2106 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты, которые понесла организация из-за просрочки сдачи объекта и выхода за рамки бюджета приведены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Дополнительные затраты ООО «Югра-Сервис» после проведения мероприятий по совершенствованию проектного управления

Статья	Сумма, руб.
Превышение бюджета	286500
Просрочка сроков выполнения работ	67250
Оплата труда вышкомонтажной бригады	2106000
Итого	2459750

Общие дополнительные затраты организации после реализации предложенных мероприятий составят 2459750 руб. При проведении предложенных мероприятий сумма дополнительных затрат снизится на 715375 руб. только в одном году.

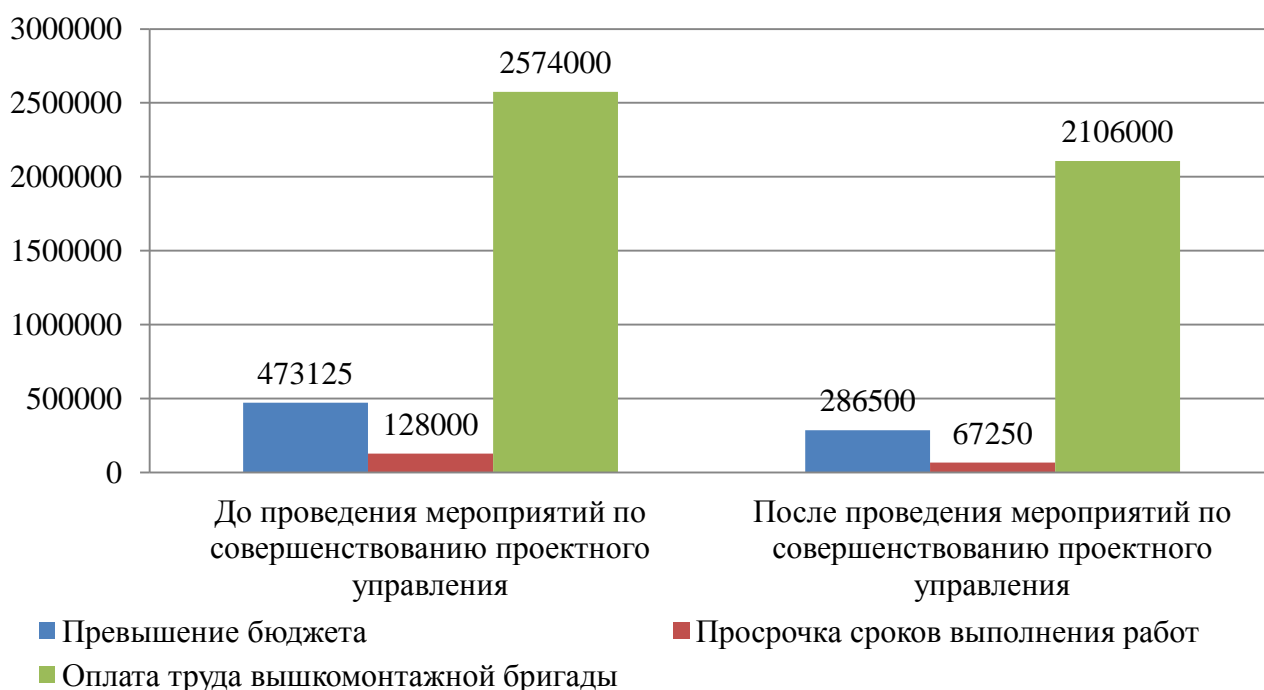


Рисунок 3.2 – Влияние мероприятий по совершенствованию проектного управления на размер дополнительных затрат

Далее рассчитаем эффект (индекс доходности) от проведения мероприятий для этого разделим сумму экономии на сумму затрат для проведения мероприятий: $2459750 / 283200 = 8,7$.

Ежегодно организация теряла около 3175125 тыс. руб. из-за срыва сроков и превышения бюджета по проектам. При совершенствовании системы

проектного управления и увеличении числа проектов, завещаемых в срок, не выходящих за рамки бюджета, эти затраты составят 2459750 руб. Таким образом, экономический эффект от проведения предложенных мероприятий по совершенствованию проектного управления в ООО «Югра-Сервис» составит 715375 руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования, можно сделать следующие выводы.

Проект – это некая осознанная деятельность (совокупность согласованных действий) человека, направленная на то, чтобы создавать уникальный продукт, и носящая разовый, не повторяющийся характер. Понятие проект предполагает достижение конкретной цели за определенное время в условиях ограниченности основных ресурсов (временных, финансовых, трудовых, материальных).

Структура управления проектами очень важна для успеха любой проектной команды; организация или проектная команда, которая структурирована, поддерживает работу, которая выполняется.

Несогласованные команды управления проектами или организации создают негативное влияние на результат проекта. Это просто потому, что организационная структура оказывает влияние на полномочия руководителя проекта, тем самым влияя на то, как выполняются проекты.

Проектом можно описать как последовательное осуществление процессов: инициации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля, завершения.

Система управления проектами помогает компании реализовывать проекты с минимальными затратами, временем и максимальным качеством. Для каждой сферы деятельности существуют свои особенности в области управления, которые необходимо учитывать при совершенствовании проектного управления в компании. Широкое применение методики управления проектами получила область строительства.

Анализ системы управления проектом на предприятии проведен на примере ООО «Югра-Сервис».

ООО «Югра-Сервис» создано с целью осуществления коммерческой деятельности и получения прибыли. Основным видом деятельности является «Предоставление услуг по монтажу, ремонту и демонтажу буровых вышек».

ООО «Югра-Сервис» действует на рынке нефтесервисных услуг 10 лет, что свидетельствует о стабильной деятельности и поднадзорности государственным органам.

Динамику баланса ООО «Югра-Сервис» за 2018, 2019 и 2020 гг. можно расценить как положительную, характерную для динамично развивающегося предприятия. Рассмотрение каждого показателя в отдельности также позволяет сделать вывод, что предприятие работало рентабельно, с наработками на перспективу. Рост активов баланса, отсутствие заемных средств, необоснованной кредиторской задолженности, снижение долгосрочных обязательств, получение чистой прибыли – все это признаки положительной динамики и стабильности развития предприятия.

ООО «Югра-Сервис» является субъектом малого предпринимательства с численностью персонала 25 человек. Предприятие не располагает достаточными трудовыми и финансовыми ресурсами для выделения управления проектами в отдельный бизнес-процесс. Управление проектами осуществляется в рамках должностных полномочий, входящих в процесс реализации проекта, сотрудников.

В системе управления проектами уделяется большое внимание анализу внешней и внутренней среды организации, а также подбору высококвалифицированного персонала, что позволяет снижать риски, возникающие в ходе реализации проекта. Персонал предприятия имеет высокий уровень квалификации. Среди недостатков системы управления можно выделить то, что интегрированный подход осуществляет не в полной мере. Кроме того, большое внимание уделяется количественному аспекту определению ресурсов, необходимых для реализации проекта, а не их качественному соответствию. Также отсутствие необходимого технического оснащения для эффективного функционирования системы проектного управления. Низкий уровень производительности труда указывает на низкий уровень эффективности управления персоналом. Отсутствует система выстраивания эффективных взаимоотношений с поставщиками ресурсов, необходимых для реализации

проекта, система управления рисками в ходе реализации проектов. В организационной структуре отсутствует должность проектного менеджера.

Можно сделать вывод о слабом уровне проектного управления в ООО «Югра-Сервис», что указывает на востребованность разработки мероприятий по его совершенствованию, т.к. в строительной сфере высокий уровень эффективности функционирования проектной системы является одним из главных конкурентных преимуществ, т.к. позволяет реализовывать более успешно строительные проекты, что приводит к повышению уровня качества предоставляемых услуг.

По результатам оценки элементов проектного управления в ООО «Югра-Сервис» были выявлены существенные недостатки, которые препятствуют повышению эффективности реализации проектов организации. Следовательно, именно на их устранение должны быть направлены основные рекомендации и мероприятия:

1. Совершенствование внутренних бизнес-процессов, связанных с проектной деятельностью компании.

2. Внедрение проектных информационных технологий.

Ежегодно организация теряла около 3175125 тыс. руб. из-за срыва сроков и превышения бюджета по проектам. При совершенствовании системы проектного управления и увеличении числа проектов, завешаемых в срок, не выходящих за рамки бюджета, эти затраты составят 2459750 руб. Таким образом, экономический эффект от проведения предложенных мероприятий по совершенствованию проектного управления в ООО «Югра-Сервис» составит 715375 руб.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Авдулова, Т. П. Менеджмент / Т. П. Авдулова. – Москва : Г ОТАР-Медиа, 2013. – 208 с.
- 2 Арчибальд, Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Р. Арчибальд / пер. с англ. Е. В. Мамонтова / под ред. А. Д. Баженова, А. О. Арефьева. – Москва : Компания АйТи; ДМК Пресс, 2014. – 472 с.
- 3 Ассен, М. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер / М. Ассен. – Москва : БИНОМ, Лаборатория знаний, 2013. – 319 с.
- 4 Балашов, А. И. Управление проектами / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко. – Москва : Юрайт, 2014. – 383 с.
- 5 Балашов, В. Г., Заложнев, А. Ю., Иващенко, А. А., Новиков, Д. А. Механизмы управления организационными проектами / В. Г. Балашов, А. Ю. Заложнев, А. А. Иващенко, Д. А. Новиков. – Москва : ПБРУ РАН, 2013 – 123 с.
- 6 Баранчеев, В. П. Управление инновациями / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – Москва : Высшее образование, 2013. – 240 с.
- 7 Батенко, Л. П., Загородний, О. А., Лищинская, В. В. Управление проектами / Л. П. Батенко, О. А. Загородний, В. В. Лищинская. – Киев : КНЕУ, 2015. – 231 с.
- 8 Взятыхшев, В. Ф. Введение в методологию инновационной проектной деятельности : учебник для вузов / В. Ф. Взятыхшев. – Москва : «ЕЦК», 2016. – 317 с.
- 9 Волков, И. М. Проектный анализ : продвинутый курс : учебное пособие / И. М. Волков, М. В. Грачева. – Москва : ИНФА-М, 2014. – 495 с.
- 10 Волынкина, М. В. Инновационное законодательство и гражданское право : проблемы соотношения / М. В. Волынкина. – Москва : ИНКОР, 2015. – 186 с.

- 11 Гришин, В. В. Управление инновационной деятельностью в условиях модернизации национальной экономики / В. В. Гришин. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2016. – 172 с.
- 12 Гуменова, Г. И. Управление инновационными преобразованиями / Г. И. Гуменова. – Москва : Протекст, 2014. – 210 с.
- 13 Ищенко, А. С. Перспектива в рамке : проектный менеджмент / А. С. Ищенко // Менеджер по персоналу. – 2016. – № 5. – С. 34-38.
- 14 Клиффорд, Ф. Грей, рик, У. Ларсон. Управление проектами : практическое руководство / Ф. Грей Клиффорд, У. Ларсон рик / пер. с англ. – Москва : Издательство «дело и Сервис», 2013. – 528 с.
- 15 Комплексный экономический анализ организации : учебник / Под ред. Н. В. Войтоловский, А. П. Калинина, И. И. Мазурова. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 576 с.
- 16 Матвеев, А. А., Новиков, Д. А., Цветков, А. В. Модели и методы управления портфелями проектов / А. А. Матвеев, Д. А. Новиков, А. В. Цветков. – Москва : ПМСОФТ, 2015. – 73 с.
- 17 Митин, А. Н. Механизмы управления / А. Н. Митин. – Москва : Проспект, 2014. – 320 с.
- 18 Мыльник, В. В., Титаренко, Б. П., Волочиенко, В. А. Исследование систем управления : учебное пособие для вузов / В. В. Мыльник. – 4-е изд. – Москва : Академический Проект; Трикста, 2016. – 352 с.
- 19 Новоторов, В. Ю. Оценка эффективности проектного управления / В. Ю. Новоторов // Современные технологии управления. – 2015. – № 3. – С. 15-18.
- 20 Подвойская, Н. Г. Управление изменениями / Н. Г. Подвойская // Управление проектами. – 2013. – № 11. – С. 23-25.
- 21 Управление инфраструктурными проектами : учебное пособие для высшего профессионального образования / С. А. Измалкова, Т. А. Головина, И. Л. Фаустова, И. А. Тренина, С. С. Елецкая. – Орел, 2016. – 171 с.

22 Чурилов, А. А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России / А. А. Чурилов // Молодой ученый. – 2013. – № 3. – С. 299-301.

23 Швандар, В. А. Управление инвестиционными проектами / В. А. Швандар, А. И. Базилевич. – Москва : Юнити, 2017. – 188 с.

24 Шилов, А. Инновационная экономика : наука, государство, бизнес / А. Шилов // Вопросы экономики. – 2017. – № 1. – С. 127-137.