

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

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

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

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 «Менеджмент», профиль 38.03.02.08 «Управление проектами»

Совершенствование проектного управления в строительной  
организации (на примере ООО «Монолитхолдинг»)

Руководитель \_\_\_\_\_ Ст. преподаватель Зимнякова Т.С.

Выпускник \_\_\_\_\_ Ветрова А.Д.

Консультант \_\_\_\_\_ Канд. экон. наук, доцент Вырупаева Т.В.

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Канд. экон. наук, доцент Вырупаева Т.В.

Красноярск 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
1 Управление проектами в строительстве.....	5
1.1 Понятие проектного управления.....	5
1.2 Особенности проектного управления в строительстве .....	10
1.3 Модели зрелости проектного управления.....	13
2 Проектное управление на примере ООО «Монолитхолдинг».....	18
2.1 Общая характеристика организации.....	18
2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации.....	20
2.3 Анализ состояния проектного управления в ООО «Монолитхолдинг».....	38
3 Совершенствование проектного управления в ООО «Монолитхолдинг».....	47
3.1 Анализ проектного управления в строительных компаниях города Красноярска.....	47
3.2 Мероприятия по совершенствованию проектного управления в ООО «Монолитхолдинг».....	50
3.3 Расчет эффективности предложенных мероприятий.....	60
Заключение .....	63
Список использованных источников .....	65
Приложения А-Д.....	67-80

## ВВЕДЕНИЕ

В 2015-16 годах состояние экономики Красноярского края, как и России в целом, определяется кризисными явлениями. Наихудшим образом кризис отразился на частном секторе: располагаемые денежные доходы населения продолжают снижаться, а инфляция растет значительными темпами, снижая покупательную способность населения.

Строительная отрасль региона также находится под давлением описанных выше тенденций: цены за квадратный метр в 2015 году упали в среднем на 9% , а затраты на строительные материалы и работы неуклонно растут на протяжении нескольких лет. К тому же сейчас, на строительном рынке края работают 115 компаний. Это ведет к высокой конкуренции среди строителей - ценовой конкуренция, которая заставляет строительные компании удерживать цены, и как следствие стремиться снизить себестоимость строительства.

Снижение себестоимости строительства возможно при жестком контроле затрат и сокращении сроков строительства, которое возможно при применении методик управления проектами.

Международный опыт применения управления проектами в различных сферах, по данным Международной ассоциации управления проектами (IPMA) 2012 года, показывает, что эффективность управления проектами по сравнению с проектами, осуществляемыми традиционными методами следующая:

- сокращение продолжительности выполнения проекта в среднем на 20-30%;
- экономия расходов на проект в среднем на 10-15% (при затратах на управление проектами около 5-6% от стоимости этого проекта);
- общая прибыль от управления проектом, как правило, превышает, связанные с ним расходы в 2-3 раза.

Строительная компания ООО «Монолитхолдинг» начала внедрять проектное управление несколько лет назад. На сегодняшний день внедрение продолжается, но компания столкнулась с рядом проблем, которые мешают дальнейшему развитию проектного управления. В непростой экономической ситуации и в условиях конкуренции компании необходимо провести мероприятия для совершенствования проектного управления.

Цель данной работы – разработать мероприятия для проведения мероприятий по совершенствованию проектного управления в строительной компании ООО «Монолитхолдинг».

Для этого необходимо решить следующие задачи:

- изучить особенности проектного управления в строительстве;
- проанализировать модели оценки зрелости проектного управления;
- провести анализ внешней и внутренней среды компании;
- оценить уровень зрелости проектного управления в компании;
- выявить проблемы связанные с внедрением проектного управления;

- разработать мероприятия по совершенствованию проектного управления;
- оценить эффективность предложенных изменений;
- разработать рекомендации для строительных компаний в области совершенствования проектного управления.

Объект – строительная компания города Красноярск ООО «Монолитхолдинг».

Предмет – проектное управление в ООО «Монолитхолдинг».

Методы исследования, используемые в работе:

- анализ литературы по проектному управлению;
- изучение практики применения проектного управления;
- сравнение;
- классификация;
- анализ документов исследуемой компании;
- интервьюирование работников компании;
- опрос;
- и другие.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Введение раскрывает актуальность, объект, предмет, цель, задачи и методы исследования. В первой главе рассматриваются понятие, этапы и особенности проектного управления в строительстве. Кроме того анализируются модели зрелости проектного управления и проводится выбор одной для дальнейшего исследования в работе. Во второй главе дается общая характеристика компании, анализируется внешняя и внутренняя среда. Рассматривается состояние проектного управления в компании, проводится оценка уровня зрелости и выявляются проблемы. Третья глава посвящена проектированию мероприятий для решения найденных проблем и оценка эффективности предложенных нами мероприятий. Раскрываются основные результаты проведенного нами исследования «Проектное управление как фактор повышения конкурентоспособности строительных компаний». В заключении подводятся итоги исследования, формируются окончательные выводы по рассматриваемой теме. Работа состоит из 79 страниц и содержит 49 источников литературы.

# 1. Управление проектами в строительстве

## 1.1 Понятие проектного управления

С середины прошлого века категория «управление проектами» сформировалась в отдельную дисциплину, со своей методологией, понятиями и инструментами. Во всем мире накоплен большой опыт использования методов управления проектами. Программное обеспечение для управления проектами установлено на миллионах компьютерах по всему миру. История развития управления проектами как таковыми восходит к Ноеву Ковчегу и коллективной охоте первобытных людей на мамонта. Более того некоторые элементы управления проектами можно усмотреть в поведении хищников, охотящихся стаями [37]. Зарождение управления проектами как самостоятельной дисциплины приходится на 30-е годы прошлого века и связано с разработкой специальных методов координации инжиниринга крупных проектов в США: авиационных в US Air Corporation и нефтегазовых в известной фирме Exxon [36]. В России начало проектного управления связано с индустриализацией в 30-х годах 20 века. Рост производства в сфере строительства дал толчок для развития теории и практики реализации строительных проектов. В период с 30-х до 60-х годов в нашей стране были заложены основы управления проектами. За последние 70 лет управление проектами сформировалась как самостоятельная профессиональная сфера, которая помогает осуществлять проекты разного масштаба с помощью специальных методов.

В стандарте РМВОК под проектом понимается любое временное мероприятие, созданное для производства уникальных товаров и услуг [41]. Выделяют следующие признаки проекта [36]:

- направленность на достижение конкретных целей;
- включают в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- исполняется командой проекта;
- тройственная ограниченность (бюджет, время и качество);
- неповторимость и уникальность.

Управление проектами (далее УП) означает использование и применение знаний, навыков, методов и инструментов к проектной деятельности для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту [34]. 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 проектами позволяет решить основные задачи, такие как:

- обосновать целесообразность проекта;
- разработать план финансирования и поставок;
- разработать план работ, который будет включать в себя сроки, ресурсы и затраты;

- рассмотреть риски;
- обеспечить взаимодействие участников;
- контролировать осуществление плана;
- выявлять отклонения фактического выполнения плана от запланированного и вовремя корректировать показатели;
- принимать обоснованные управленческие решения;
- вести базу данных выполненных проектов, которая поможет передать опыт для ведения последующих проектов.

Система управления проектами – набор организационных и технологических методов и инструментов, которые помогают поддерживать управление проектами в компании и увеличить эффективность их реализации. На рисунке 1 представлена система управления проектами. Цели системы управления проектами[38]:

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

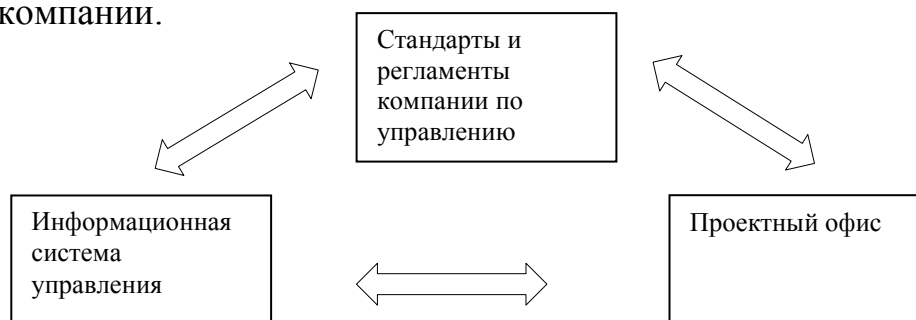


Рисунок 1 – Система управления проектами[43]

В зависимости от отраслевой принадлежности компании существуют различные системы управления проектами – в строительстве, сфере IT, системы управления инвестиционными, инновационными и организационными проектами, по разработке и внедрению программного обеспечения, организационные проекты [38].

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) [39].

Субъектами системы управления проектами являются активные участники проекта (программы), взаимодействующие при выработке и принятии управленческих решений в процессе его осуществления [11]. К основным субъектам относятся [39]:

- 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. В таблице 1 представлены отличия традиционного менеджмента и управления проектами.

Таблица 1 - Отличия проектного менеджмента от традиционного[32]:

Критерий	Традиционный менеджмент	Управление проектами
Направленность на конечные показатели	Ориентирован на ход событий, процесс	Ориентировано на достижение определенной цели
Направленность на удовлетворение интересов	Организация, в которой осуществляются процессы управления	Заказчик, которому важен конкретный результат проекта
Ограничения	Отсутствуют четкие ограничения по времени и ресурсам	Имеются четкие ограничения по времени и другим ресурсам, особенно финансовым (бюджет проекта)
Основной объект планирования	Планируется распределение позиций	Подробно планируются используемые ресурсы (время, деньги, персонал)

### Окончание таблицы 1

Критерий	Традиционный менеджмент	Управление проектами
Оценка результатов	Широко используется регулирование процессов в ходе их реализации, корректирующие воздействия	Результаты оцениваются по окончании проекта
Задействованный персонал	Персонал, постоянно занятый в организации	Проектные команды, состоящие как из персонала организации, так и из внешних исполнителей, существующие ограниченный период времени
Характер деятельности	Монотонный	Разнообразные виды деятельности, сопряженные с риском

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.

В своем докладе Э.Эндрюс – руководитель исследовательских проектов PMI, привел результаты исследований в области использования стандартизированных практик управления проектами[42]. Результаты исследования представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Исследование Э.Эндрюса [42].

Использование стандартов	Проекты, завершённые в срок	Проекты, вышедшие за рамки бюджета	Закрываются (незавершённые) проекты
Используют	64%	65%	10%
Не используют	38%	41%	12%



Как видно из таблицы, использование стандартов дает компании преимущество. Почти в два раза больше завершенных в срок проектов по сравнению с компаниями, которые не пользуются стандартами. На 24% больше проектов закрывается в рамках бюджета. А закрытых досрочно проектов всего 10%.

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. Фазы управления проектами[33]:

- Инициация (начальная или прединвестиционная стадия).

В эту фазу входит: разработка устава (разработка документа, определяющего начало проекта, где прописываются требования заинтересованных сторон проекта) и определение заинтересованных сторон (определение внутренних и внешних заинтересованных лиц). Заинтересованные стороны проекта – лица или организации, которые участвуют в проекте и их интересы могут быть затронуты в ходе реализации или завершения проекта.

- Разработка и планирование

Определение лучшего способа действий для реализации целей проекта, учитывая при этом изменения во внешней и внутренней среде. Сюда входит определение общего содержания работ, разработка последовательности действий для достижения целей и разработка общего плана управления проектом).

- Реализация

Выполнения работ для достижения целей проекта. А также мониторинг соответствия текущих работ плану управления проектом.

- Завершение проекта

Является завершением проекта, закрытия закупок. На этой фазе подтверждается приемка конечного результата проекта.

Почти для всех проектов, для успешного завершения необходимо постоянное управление людскими, финансовыми и материальными ресурсами. Для этого используют программы управления проектами. Программное обеспечение (далее ПО) для управления проектами – это комплексное ПО, которое включает в себя приложения для планирования задач, составления расписания, контроля цены и другие. Задачи ПО:

- планирование (различных событий, расписания работы, расчет времени, сортировка задач, построение диаграммы Ганта);

- управление данными и предоставление информации (список задач, обзор информации о сроках, раннее предупреждение о рисках, рабочей загрузке, о ходе проекта);
- управление коммуникациями команды проекта (обсуждение рабочих вопросов, фиксация проблем проекта, ведение рисков проекта и др.).

На сегодняшний день таких программ разработано множество. Наиболее популярные программы: MS Project, TimeLine, OpenPlan, SureTrak, P3.

На данный момент имеется большое количество данных, раскрывающих воздействие управления проектами на результативность организации. Опубликованные данные по компаниям, включая AT&T, Boeing, HewlettPackard, IBM, GM, свидетельствуют, что непосредственными результатами от внедрения процессов управления проектами являются:

- уменьшение времени вывода продукта на 30-65%;
- снижение дефектов и переделок на 35-75%;
- снижение содержательных и инжиниринговых изменений на 45-68%;
- рост среднего показателя прибыли на 6 %;
- рост рентабельности инвестиций в отдельных случаях до 20%[19].

Мы выяснили, что проект – это создание уникального продукта или услуги, при ограниченных ресурсах. 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 внедрении проектного управления в компанию. Широкое применение методики управления проектами получила область строительства.

## **1.2 Особенности проектного управления в строительстве**

Первый отечественный опыт применения технологий управления проектами в строительстве относится к 30-м годам прошлого столетия и связан с капитальным строительством (Магнитогорский металлургический комбинат). Но из-за дороговизны вычислительных ресурсов технологии проектного управления не получили широкого распространения. Только в 80х годах начали развиваться методы УП в строительстве с ориентацией на заказчика [40]. Сегодня управление проектами широко применяется во всех сферах деятельности и сферах экономики, в том числе и в строительстве. На территории России в сфере строительства УП используют всего около 8% компаний. В то время как в государственных проектах 18%, НИОКР 18% промышленность 13%[44].

В каждой отрасли производства существуют свои понятия и определения элементов проектного управления в системе проектного управления. Проект, связанный с реализацией полного цикла капитальных вложений от начального вложения до завершения работ, называется инвестиционным проектом, а при вхождении в его состав строительной части — соответственно инвестиционным строительным проектом (ИСП). Время

реализации жизненного цикла любого инвестиционного строительного проекта составляет продолжительность между моментами начала предпроектной подготовки и закрытием проекта.

Объектом управления в строительстве могут быть:

- производственно-хозяйственная деятельность строительного-монтажных и других организаций отрасли в целом и их подразделений;
- реализация проектов и программ по строительству, техническому перевооружению, реконструкции предприятий, районов жилой застройки;
- процессы возведения или реконструкции отдельных строительных объектов.

Субъекты управления проектами в строительной области имеют свою специфику, роли и названия. Основными участниками строительного проекта являются:

- застройщик — это физическое или юридическое лицо, в интересах которого осуществляется строительство;
- инвестор — лицо, основной функцией которого является финансирование проекта;
- проектировщик — лицо, основной функцией которого является проведение проектных и изыскательских работ, необходимых для создания проектно-сметной документации;
- заказчик — лицо, основной функцией которого является организация строительства и реализации проекта в целом в интересах застройщика;
- генеральный подрядчик — основная функция заключается в «физическом» осуществлении строительства объектов в соответствии с разработанной проектно-сметной документацией;
- субподрядчик — лицо, которое привлекается генеральным подрядчиком для строительства объекта;
- пользователь-эксплуатационник — физическое или юридическое лицо, основной функцией которого является использование и эксплуатация строительного объекта.

Способы строительства:

- хозяйственный способ строительства — работы выполняются силами и средствами действующих и строящихся предприятий или организаций;
- подрядный способ строительства — работы ведутся постоянно действующими строительными организациями по договору подряда с заказчиком. Договор подряда заключается только посредством тендерных торгов.
- смешанный способ строительства — часть работ выполняется по договору подрядами организациями, а часть работ ведут собственными силами.

Специфические особенности строительного производства:

- неподвижность продукта при перемещающихся материальных и технологических ресурсах в процессе производства;
- длительность производства цикла;

- относительно высокая материалоемкость продукции, что требует мощной материальной базы, размещение ее в пределах радиуса обслуживания;
- повышенная зависимость строительных и монтажных процессов от влияния вероятностных факторов – погода, время года, района строительства, наличия транспортных путей, наличие дополнительных местных расходов, наличие энергоресурсов и др.

В зависимости от специфики поставленных задач разрабатываемые проекты можно разделить на несколько основных видов:

- проекты нового строительства;
- проекты реконструкции, расширения, технического перевооружения, модернизации;
- проекты усиления, восстановления, капитального ремонта.

Рассмотрим особенности жизненного цикла строительного проекта, на основании фаз, описанных в п. 1.1 настоящей работы:

1) инициация проекта (на данном этапе происходит экономическое обоснование проекта, разработка бизнес-плана, коммерческая привлекательность, техническая реализуемость, составление задания на проектирование)

До составления задания на проектирование происходит обоснование инвестиций в строительство объекта, которое начинается за 2-3 года до начала строительства. В том случае, если обоснование показывает, что возведение объекта возможно технически, целесообразно, есть необходимые ресурсы, то оно утверждается, и затем переходят непосредственно к фазе планирования.

2) планирование проекта, которое включает в себя организацию и проведение изыскательских и проектных работ (осуществляется изыскателями, проектировщиками и заказчиком).

Пока проектировщики разрабатывают техническую документацию, заказчик проекта подготавливает строительную площадку, освобождая ее от надземных и подземных строений для того, чтобы генподрядчик мог выполнять на ней все строительные-монтажные работы. Кроме того заказчик передает проектной организации строительный паспорт площадки, где указаны все технические данные по строительному участку и условия на присоединение будущего объекта к источникам снабжения, инженерным сетям и коммуникациям города.

3) реализация проекта (осуществление строительства объекта в соответствии с рабочей документацией, контроль выполнения графика и сметы)

4) завершение проекта (приемка объекта в эксплуатацию государственными органами надзора).

Основные фазы реализации строительного проекта, основные документы и исполнители проекта представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Фазы реализации строительного проекта, основные документы и исполнители [34]

Фаза	Основной разрабатываемый документ	Основной исполнитель
Инициация	Бизнес-план, устав проекта	Застройщик
	Задание на проектирование	Застройщик, заказчик
Планирование	Проект, сметы, проект организации строительства	Проектировщик, заказчик
	Организация торгов	Заказчик, претенденты
	Договор подряда	Заказчик, подрядчик
	Разрешение на производство работ	Заказчик, подрядчик
	Проект производства работ	Подрядчик
Реализация	Общий журнал работ, технадзор, авторский надзор	Подрядчик, заказчик, проектировщик
Завершение	Акт государственной комиссии	Все субъекты управления
	Паспорт объекта, техдокументация, регистрация	Органы эксплуатации и регистрации

Программному обеспечению в строительстве также предъявляются свои требования. Для эффективного управления проектами в строительстве программное обеспечение должно содержать:

- календарные графики работ с различными уровнями иерархий;
- графики потребностей в ресурсах, расхода денежных средств, планирование ресурсного обеспечения;
- планирование ресурсов: исполнителей и механизмов (возобновляемых ресурсов), материалов (расходуемых ресурсов);
- проигрывание различных вариантов планирования – при жестких временных ограничениях и при ограниченных ресурсах;
- анализ распределения затрат на элементы объекта, на строительные работы.

Таким образом, проектное управление появилось в строительстве на ранних этапах становления науки и имеет свою специфику по понятийной базе, составу участников проекта, содержанию фаз жизненного цикла. Однако не только для строительной отрасли в целом характерен свой уникальный состав элементов системы управления проектами, но и каждая строительная организация по-своему использует инструменты и методы управления проектами. Для оценки различий в системах управления проектами конкретных организаций применяются модели зрелости проектного управления.

### **1.3 Модели зрелости проектного управления**

Модели оценки зрелости проектного управления необходимы для обеспечения основы, которая поможет организациям развивать свою способность с успешной реализации проектов.

Зрелость управления проектами – это показатель уровня развития и организационной эффективности при реализации проектов. Модель зрелости – методический инструмент, с помощью которого можно оценить какого уровня достигла компания в управлении. Оценка зрелости компании – выявление степени использования методов и структур проектного управления, а также готовность компании использовать эти методы более эффективно [35].

Модель зрелости помогает:

- определить текущий и целевой уровень развития компании;
- расставить приоритеты в улучшении УП»;
- сузить области немедленных улучшений УП;
- проводить улучшения последовательно;
- оценить эффективность улучшений процессов УП.

Наиболее популярные модели, которые получили наибольшее распространение в международной практике [35]:

1. Модель зрелости организационного управления проектами — Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), разработанная Американским Институтом управления проектами;
2. Модель зрелости управления проектами –Project Management Maturity (PM Maturity), разработанная Калифорнийским университетом Беркли;
3. Модель зрелости управления проектами –Project Management Maturity Model (PMMM), разработанную немецким учёным Г. Керцнером;
4. Модель зрелости управления портфелями, программами и проектами — Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3), разработанная Министерством государственной торговли Соединенного Королевства;

1. Модель зрелости организационного управления проектами — Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)

Представляет собой стандарт, свод знаний, базу лучших практик применения УП. Выделяет 5 уровней зрелости:

- 1.Отсутствие формализованных процессов УП.
- 2.Принят единый подход, происходит администрирование информационной системы УП.
- 3.Последовательный, всесторонний подход, стратегическое выравнивание ресурсов.
- 4.Управление портфелем проектов внедрено в процесс планирования бизнеса.
- 5.Непрерывное усовершенствование методологии и технологии УП.

2. Модель зрелости управления проектами в таблице 4 (PM Maturity) Беркли Построена в виде ряда ступеней, отражающих эволюцию процессов управления проектами в организации. Модель предполагает количественную оценку зрелости управления проектами и имеет пять уровней.

Таблица 4 - Модель зрелости управления проектами Беркли

Название уровня	Характеристика
1.Начальный	В организации нет формально принятых процедур управления проектами, выполнение проектов не планируется, работы проекта слабо определены по содержанию, объему и стоимости. Процессы управления проектами полностью непредсказуемы и слабо контролируемы. Высшее руководство часто не понимает ключевых вопросов управления проектами, поэтому успех проектов зависит в большей степени от индивидуальных усилий, чем от организации процессов управления проектами.
2.Индивидуальное планирование проектов	В организации применяются отдельные неформализованные процедуры управления проектами. Руководителями проектов процессы управления проектами частично признаются и контролируются. Однако в каждом конкретном проекте планирование и управление зависит от индивидуального подхода его руководителя.
3.Управление	Предполагает частичную формализацию процессов управления проектами и использование базовой системы планирования и управления проектами в организации. Компании, достигшие этого уровня, осуществляют систематический и структурированный подход к проектному планированию и контролю. Проектный персонал подготовлен для понимания и применения методологии и инструментальных средств управления проектами.
4.Интеграция	В организации существует полная формализация и официальное утверждение всех процессов управления проектами и документирование всей соответствующей информации
5.Совершенство	Процессы управления проектами в компании постоянно улучшаются. Обеспечивается автоматический сбор данных по управлению проектами для выявления слабых мест в процессах, их анализ и количественная оценка для определения возможностей дальнейших улучшений процессов управления проектами. Этот уровень предполагает наличие и использование инструментов постоянного совершенствования процессов управления проектами. В качестве таких инструментов могут выступать, например, организационные структуры, процедуры и информационные технологии, обеспечивающие возможности аудита, мониторинга и экспертизы проектов

Данная модель имеет вопросник с вариантами ответов. В итоге вычисляется среднее значение состояния по всем областям знаний УП.

### 3. Модель зрелости управления проектами Керцнера (РМММ)

Качественная оценка уровней зрелости управления проектами и состоит из 5 уровней: терминология, общие процессы, единая методология, бенчмаркинг и непрерывное улучшение. Данная модель представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Модель зрелости управления проектами Керцнера

Название уровня	Характеристика
1.Общая терминология	Процесс управления носит хаотический характер. Определены лишь немногие из процессов и успех проектов зависит от конкретных исполнителей.
2.Общие процессы	Установлены основные процессы управления проектами: отслеживание затрат, графика работ и функциональности. Упорядочены некоторые процессы, необходимые для того, чтобы повторить предыдущие достижения на аналогичных проектах.
3.Единая методология	Процессы управления проектами описаны и внедрены в единую систему процессов компании.
4.Бенчмаркинг	Собираются детальные количественные данные по функционированию процессов управления проектами. Анализируется значение и динамика этих данных.
5.Непрерывное улучшение	Постоянное улучшение процессов основывается на количественных данных по процессам и на пробном внедрении новых идей и технологий.

Некоторые уровни могут перекрываться, но порядок перехода с одного уровня на другой остается прежним.

#### 4. Модель зрелости управления портфелями, программами и проектами (РЗМЗ)

Уровни представляют собой организационные переходы от незрелого состояния к зрелому. Модель представлена ниже в таблице 6.

Таблица 6 - Модель зрелости управления портфелями, программами и проектами

Название уровня	Характеристика
1.Знание о процессах	Управление проектами осуществляется без регламентирования и стандартизации процедур и при отсутствии системы контроля;
2.Повторяющиеся процессы	Управление проектами осуществляется при минимальном уровне стандартизации, ограниченном уровне последовательности и скоординированности между проектами
3.Определенные процессы	Организация имеет собственные централизованно контролируемые процессы управления проектами и может изменить отдельные проекты под эти процессы
4.Управляемые процессы	Организация имеет специальные управленческие показатели для всех проектов, пригодные для прогнозирования будущего состояния;
5.Оптимизированные процессы	Организация ведёт непрерывный процесс улучшения технологий управления проектами для оптимизации процессов.

На практике, для оценки уровня зрелости УП в компании, требуется выбрать ту или иную модель. В целом, при наличии общих подходов к оценке зрелости УП, каждая модель имеет свои преимущества и недостатки, которые приведены в приложении В.

Как видно из таблицы, все модели имеют преимущества и недостатки. И нет единственно правильной модели, которая подходила бы всем



организациям. Каждая компания выбирает свою модель, в зависимости от специфики своей деятельности и преследуемых целей. В нашей работе мы будем использовать модель Керцнера, потому что она предлагает оценивать деятельность организации относительно других успешных игроков на рынке. Кроме того, модель подразумевает наличие внешней среды, которая влияет на разработку методологий и фаз УП.

## 2 Проектное управление на примере ООО «Монолитхолдинг»

### 2.1 Общая характеристика организации

Строительная компания Общество с Ограниченной Ответственностью «Монолитхолдинг» находится по адресу 660077, 78 Добровольческой Бригады, 15 (Первая башня) в городе Красноярске, Красноярском крае. Сайт компании - <http://www.monolit-holding.ru/> . Полное название ООО Группа компаний «Монолитхолдинг». Форма собственности – частная собственность. Зарегистрировано 24 мая 2004 года регистрирующим органом Инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Советскому району г. Красноярска Красноярского края.

По данным ЕГРЮЛ компания занимается следующими видами деятельности:

- Основной вид деятельности: деятельность по управлению холдинг-компаниями (74.15.2);
- Дополнительные виды деятельности: разборка и снос зданий, расчистка строительных участков (45.11.1); производство земляных работ (45.11.2); производство общестроительных работ (25.21.1) и другие.

Отрасль:

- 45 - строительство;
- 65 - финансовое посредничество;
- 75 - государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование;
- 74 - предоставление прочих видов услуг [12].

Руководитель компании - Председатель правления Абасов Разим Магамарович. Количество учредителей - 7. Уставной капитал 3 млн.руб [13]. ООО «Монолитхолдинг» является учредителем следующих организаций, представленных в таблице 7 [15]:

Таблица – 7 Дочерние компании ООО «Монолитхолдинг»

Наименование	Доля	Сумма
ООО ФСК "МОНОЛИТИНВЕСТ"	100%	11.01 млн. руб.
ООО "МОНОЛИТСТРОЙ "	100%	3.02 млн.руб.
ООО "Базис-Монолит"	100%	10 тыс. руб
ООО "Железобетон"	100%	10 тыс. руб.
ООО "МОНОЛИТПРОМСТРОЙ "	100%	10 тыс. руб.
ООО "МОНОЛИТРЕСУРС"	100%	30 тыс. руб.
ООО "МОНОЛИТТЕХНОСЕРВИС"	100%	20 тыс. руб.
ООО "КРАСНОЯРСК-СИТИ"	51%	510 тыс. руб.
ООО "Север на Юг"	40%	12 тыс. руб.
ООО "МОНОЛИТИНВЕСТ ПЛЮС"	100%	10 тыс. руб.
ООО "Регионстрой"	33.34%	3.33334 тыс. руб.
ООО "КРАЙС ИНФОРМ"	30%	3 тыс. руб.
ООО "МОНОЛИТДИЗАЙН"	100%	10 тыс. руб.
ООО "Сибирьстрой"	100%	10 тыс. руб.
ООО "МОНОЛИТАВТО"	100%	10 тыс. руб.

## Окончание таблицы 7

Наименование	Доля	Сумма
ООО " АЧИНСКИЙ РЕЧНОЙ ПОРТ "	91.5%	9.15 тыс. руб.
ООО " МОНОЛИТДЕВЕЛОПМЕНТ "	25%	250 тыс. руб.
ООО "Финансово-расчетный центр"	100%	10 тыс. руб.
ООО " Монолитжилкомсервис "	75%	7.5 тыс. руб.
ООО "МОНОЛИТНЕДРА"	90%	900 тыс. руб.
ООО "МонолитГрад"	100%	10 тыс. руб.
ООО "МОНОЛИТСТРОЙ-ЮГ"	100%	10 тыс. руб.
ООО "СИБЦЕНТР"	51%	5.1 тыс. руб.
ООО " ОХРАНА-МОНОЛИТ "	75%	7.5 тыс. руб.

### История компании [1]:

В конце 1980-х годов в крае начинают работу крупные промышленные предприятия. В эти годы в крае создаются крупные научно-производственные и производственные объединения, такие как Норильскоегорно-металлургическое, «Сибтяжмаш», «Абаканвагонмаш», «Крастяжмаш», «Красноярсклеспром», «Красноярскуголь» [27]. Остро встаёт квартирный вопрос. Для этого Красноярский Заводостроительный комбинат создает Молодежный Жилищный Кооператив (МЖК). Появляется новое подразделение – ПСО «Монолит», которое начинает заниматься строительно-монтажными работами. Разим Абасов становится руководителем МЖК, который в 1987 руководил строительством трех домов в новом микрорайоне г. Красноярска – «Взлетка». Для того, чтобы достроить начатые на «Взлетке» дома (командой из 5 человек) была создана новая организация «Монолитстрой».

К 1995 году компания первая в городе начала использовать технологию монолитного домостроения. Первым опытом такого строительства стали три жилые 17этажные высотки на улице Октябрьская г. Красноярска.

Почти через 10 лет создается управляющая компания «Монолитхолдинг», которая включает в себя «Монолитресурс» - завод по производству железобетонных и металлоизделий, «Монолиттехносервис» - автомобильная служба, крановое и складское хозяйство, ФСК «Монолитинвест» - инвестиционный отдел и продажи. Объемы построенных сооружений растут: с 2003 по 2004 увеличились в четыре раза. Годовой объем ввода жилья составил около 140 000 кв.м. жилья. Кроме того, компания выходит за пределы края – создается дочернее предприятие в Подмосковье.

Тем временем технологии компании также продолжают развиваться: внедряется монолитно-каркасная технология при возведении жилых домов. «Монолитресурс» обеспечивают строительство железобетонными конструкциями. Данная технология позволила строителям сократить сроки монтажа зданий на 30-40%, на 15-20% затрат на материалы, а жильцам возможность экспериментировать с планировкой в квартирах.

В 2007г «Монолитхолдинг» выходит на рынок коммерческой недвижимости. Возводится один из самых больших в городе торгово-

развлекательный центр «Планета». Именно в Красноярске, строится самое высокое здание за Уралом – деловой центр «Первая башня» с переменной этажностью от 15 до 30 этажей.

В 2011 году в Иркутске компания построила здания Арбитражного суда, Байкальского Сбербанка; в Минусинске и Подмосковье возводятся жилые дома; социальные объекты в Хакасии. В строительстве многофункционального спортивного комплекса «Арена. Север» компания принимала активное участие в роли субподрядчика. Осуществляла строительные работы футбольного манежа на 3000 мест, Красноярского Перинатального центра и реконструкцию Красноярского онкологического диспансера.

В настоящее время «Монолитхолдинг» совместно с мировым Архитектурным бюро NikkenSekkei работает над строительством целого района города «Преображенский». Начинается строительство жилого комплекса «Северное сияние».

Таким образом, за 26 лет своего существования компания превратилась в огромный холдинг полного строительного цикла: от проектирования, производства строительных материалов и строительства до продажи и эксплуатации объектов. Получила множество дипломов, свидетельств, грамот и сертификатов.

За годы своей работы компания построила и сдала более 1,5млн. кв. м жилья. С мая по сентябрь 2015 года ГК «Монолитхолдинг» восстанавливала жилье для погорельцев в Хакасии. За это время было построено более 270 домов, две школы, два фельдшерско-акушерских пункта[2].

## **2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации**

Предлагаем провести анализ внешней и внутренней среды на основе факторов, выделяемых Майклом Месконом [25]:

Внутренняя среда:

- цели и задачи;
- технология;
- персонал;
- организационная структура.

Внешняя среда:

- микросреда: поставщики, профсоюзы, законы, конкуренты и потребители;
- макросреда: международный фактор, НТП, политический, социальный, экономический.

Внутренняя среда:

1) Цели и задачи

Руководство компании формулирует миссию следующим образом: «Стать самой эффективной, успешной компанией на строительном рынке, которой сможем гордиться мы и наши дети»[26].

В прошлом году компания представила свою новую стратегию: переход от строительства домов к формированию среды обитания. И впервые за 25 лет сменила логотип. Теперь он стеклянный и призван позиционировать компанию как инновационную и открытую людям. «Новое позиционирование – это образ мышления и действий, – пояснил первый заместитель председателя правления «Монолитхолдинга» Казим Абасов. – Мы визуализировали то, что присутствовало в «Монолитхолдинге» всегда. Мы не стремились стать лидерами, но всегда хотели быть инноваторами. Хотели всегда первыми сделать что-то: первыми заняться монолитным домостроением. Первыми построить дом с безопасным и удобным внутренним двором. Первыми перейти от квадратных метров к комплексной застройке. От точечной застройки к застройке микрорайонами. Эти амбиции мы продолжаем реализовывать в текущих и будущих проектах. И так будет всегда [8]. Цель компании – увеличить чистую прибыль на 5,3% к концу 2016 года.

В рамках новой стратегии «Монолитхолдинг» совместно с японской компанией Nikken Sekkei строит в Красноярске «умный город» или «смарт-сити». Японские технологии будут адаптированы под сибирский климат. Проект предусматривает 21 дом, около 6 тысяч квартир, рассчитанных на 15 тысяч горожан, кроме того планируются подземные парковки. Школы, детские сады, больницы, магазины и кафе также будут построены. Срок реализации 2014-2023 год. Микрорайон будет оснащен камерами наблюдения; системы пожарной и охранной сигнализации; автоматическая передача счётчиков многое другое. Сейчас ведется строительство домов №1, 16, 17, 18 и 21. Хотелось бы отметить, что дома №1 и 17 будут сдаваться уже этой осенью, сейчас ведутся работы по внутренней и внешней отделке.

Казим Абасов отметил, что «спрятаться и закрыться – это не наша стратегия», поэтому компания активно работает не только с японскими партнерами, но и со Шведской компанией «Семрен Монсон», а сейчас идут переговоры с Итальянской компанией. Все это говорит о том, что «Монолитхолдинг» не боится сотрудничать с передовыми строительными компаниями мира и не только перенимать опыт, но и делиться своим.

В Ачинске застройщик возводит перинатальный центр, рассчитанный на 120 коек. Сдача запланирована на конец 2016 года.

Еще один грандиозный проект готовится к сдаче в этом году – микрорайон «Яблони», который находится на Покровской горе в Центральном районе Красноярска. В 2016 году будет закончена вся застройка – всего 14 домов. Уже построены и функционируют 2 детских сада на 135 мест каждый. Скоро появится своя школа, поликлиника.

Не менее масштабный проект намечен на ближайшие 10-15 лет реализация проекта «Плодово-ягодный», что находится в Октябрьском районе. Сейчас представлена только концепция, готовится проект. По задумке это зеленый микрорайон с озерами, лесными массивами и естественным рельефом. Район позволит комфортно проживать 170 тысяч горожан и будет включать в себя детские сады 8781 мест, школы 16684 мест,

2-3 поликлиники, физкультурно-оздоровительные центры 9шт и предприятия торговли, общепита и другие. К своему логическому завершению проект должен прийти к 2030 году.

Жилой комплекс «Северное сияние», что находится на улице Полярной, завершится к 2018 году и включает в себя две 19-этажные монолитно-кирпичные высотки, которые соединены между собой подземной парковкой. Сейчас строительство идет полным ходом.

Кредо компании при строительстве жилья — комплексное развитие и воплощение масштабного архитектурно-строительного и планировочного решения микрорайонов [1]:

- создание комфортной среды обитания в условиях динамичного города;
- соответствие лучшим образцам современной архитектуры современного мегаполиса;
- гармоничное развитие инфраструктуры отдыха и быта;
- удобное местоположение с транспортными развязками, регулируемыми направлениями транспортных потоков;
- ресурсосберегающие технологии строительства и эксплуатации жилых зданий.

Как считает Разим Абасов, председатель правления ГК ООО «Монолитхолдинг», общая задача – «найти позитивные решения выхода из кризиса»[17]. Казим Абасов отметил, что «Монолитхолдинг» также делает упор на качество: «Мы трезво понимаем, что у нас есть большие объемы работ и определенные недостатки. И мы работаем в этом направлении, усиливаем технический надзор и требования качества подрядных компаний»[18]. Таким образом, задачи, стоящие перед компанией в 2016 году следующие:

- сдать объекты в назначенный срок;
- снизить себестоимости строительства;
- разработать и начать реализовывать новые экономически выгодные проекты;
- улучшить качество строительства;

## 2) Персонал

Сегодня в холдинге трудятся более 1500 человек. Большинство сотрудников – мужчины, средний возраст 35-40 лет. Персонал, входящий в команды проекта насчитывает 33 человека. В «Монолитхолдинге» весь персонал делится на 3 категории: руководители 4,2%, специалисты 14,48% и инженерно-технические работники (далее ИТР) 81,32%.

Компания уделяет внимание обучению и развитию персонала проводятся различные тренинги, семинары, курсы повышения квалификации, как силами внешних консультантов, так и внутренних. Практику сотрудник уже проходит на рабочем месте, где за каждым закрепляется наставник. Раз в 5 лет проводится аттестация всего инженерно-технического персонала, не включая работников, проработавших менее года. Аттестация представляет собой тестирование и собеседование с комиссией, состоящей из

руководителей компании и начальников 5-7 человек. В итоге получают оценку личностных и деловых качеств работника, а также рекомендации для дальнейшего развития.

Не маловажную роль играет и корпоративная культура: разработана система премирования и мотивации; скидки для приобретения жилья; компенсация сотовой связи и ГСМ; дополнительные краткосрочные отпуска.

Проводятся корпоративные мероприятия и спартакиады, где сотрудники могут принять участие. Есть много примеров совместных выездов на природу, спортивно-развлекательные мероприятия и культурные. Строительная компания обязательно отмечает свой профессиональный праздник всем коллективом. 23 февраля, 8 марта, новогодний вечер – все эти праздники не остаются без внимания в холдинге. Участвуют в конкурсах, проводимых Союзом строителей, Администрацией и др.

При трудоустройстве компания обещает: официальное трудоустройство, «белую» заработную плату, социальный пакет (ежегодный и дополнительный отпуск; выплата различных пособий; ежегодные медицинские осмотры и страхование) и возможность карьерного роста.

Кроме материальной мотивации в «Монолитхолдинге» активно практикуют и нематериальную – сплоченный коллектив, хорошие условия труда, возможности расти в компании, возможность обучения, корпоративные мероприятия, почетные грамоты, письма, дипломы.

Требования при трудоустройстве следующие:

- Инженерно-технические работники - высшее профильное образование, опыт работы от 1 года по профессии, желательно в сфере строительства;
- Руководящий состав - строительное образование, опыт работы от 3 до 5 лет в требуемом направлении, желательно в данном регионе;
- Рабочие должности - желательно иметь профессиональное образование, и специальность, подтвержденную соответственными документами.

### 3) Организационная структура

Холдинг представляет собой союз нескольких организаций. В данном случае в холдинг входит более 20 компаний - строительных, инвестиционных, проектных, производственных, сервисных, которые обеспечивают полный цикл строительства - от проектирования до продажи и эксплуатации объектов жилого и коммерческого назначения. Собственные генподрядные организации, заводы по производству стройматериалов и бетона, стальных конструкций и металлоизделий, автомобильное и крановое хозяйства. В таблице -9 в пункте 2.1 этой работы приведены компании, входящие в «Монолитхолдинг».

Так как «Монолитхолдинг» является Обществом с Ограниченной Ответственностью, то особо важные для предприятия решения принимаются общим советом правления общества. Принятие решений осуществляется голосованием или опросным путем.

Вопросы, решаемые советом:

- определение основных направлений деятельности;
- изменение устава общества, в том числе изменение размера уставного капитала;
- назначение директора общества и досрочное прекращение его полномочий;
- утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;
- принятие решения о создании филиалов и открытии представительств общества;
- утверждение планов развития общества, показателей эффективности деятельности общества;
- другие вопросы, отнесенные к компетенции общего собрания федеральным законом или действующим уставом общества.

Организационная структура одного из участников холдинга ООО «Монолитстрой» представлена в приложении Д. Особенностью данной структуры является наличие проектной группы.

Проектная структура управления – временная структура, созданная для решения конкретной задачи – в нашем случае управления проектом строительства объекта. Это всё делается для того, чтобы собрать в одну команду самых высококвалифицированных сотрудников предприятия для осуществления проекта в условиях ограниченности сроков, ресурсов и качества. В «Монолитстрое» главным отделом по управлению проектами является штаб. Ему подчиняются команды проекта, которые представляют собой уменьшенную по масштабам копию постоянных функциональных структур компании. Для каждого объекта своя команда. Главным в группе по управлению проектами является управляющий проектами. После завершения строительства и закрытия проекта команда распадается, а персонал переходит в новую структуру или возвращается на свою постоянную должность.

#### 4) Технология

«Монолитхолдинг» занимается комплексной застройкой территории, т.е. со всеми инженерными, социальными и транспортными инфраструктурами (детские сады, школы, стоянки, магазины, офисы и др.). Как уже отмечалось ранее в холдинге - полный круг производства – от проектирования до сдачи и эксплуатации. Достичь этого помогают производственные предприятия внутри компании. Есть свой автопарк, крановое хозяйство. «Монолитресурс» освоили инновационную технологию – сборного монолитно-каркасного домостроения [8].

Особенность этой технологии такова, что производство необходимых конструкций происходит на заводе. А уже на стройплощадке из этих деталей собирается готовый каркас как конструктор – необходимость сварки отпадает. Все элементы поступают на стройку уже в готовом виде и устанавливаются на высоту нескольких этажей. Одновременно ведется строительство верхней части дома и отделка на нижних этажах. Благодаря этой технологии, можно построить дом в непростых сибирских



климатических условиях, кроме того технология обеспечивает сейсмоустойчивость до 9 баллов. Этажность жилого дома, общественного здания может достигать 40 этажей. Кроме домов можно строить и коттеджи по индивидуальному проекту. Преимуществом этой технологии является сокращение сроков строительства и сокращение издержек на 20% [19]. При этом вес всей конструкции здания получается меньше на 30-40%, чем у монолитного. Экономит средства и использование напряженных канатов вместо арматуры, которые снижают металлоемкость, сроки и количество рабочих, задействованных на стройплощадке.

Архитекторам также открываются новые возможности. Технология позволяет проектировать здания и сооружения любых форм и планировок. Реконструкция исторических зданий также рассматривается в рамках новой технологии: фасад сохраняется, а внутрь, для устойчивости, вставляется каркас.

Внешняя среда:

I. Микро окружение:

1) Потребители

Портрет покупателя, который рисует руководитель отдела маркетинга Масютина Наталья Робертовна, следующий: «Это семейные люди, которые уже искушены «в квартирном вопросе» и они выбирают вдумчиво и, по сути, хотят выбрать самое лучшее из всех предложений в городе. Очень редко это первая квартира для клиентов, они уже «попробовали» разные районы и типы квартир. Они, в хорошем смысле, скрупулезно смотрят, где будут установлены розетки, как подключена система видеонаблюдения, где теплый пол и т.д.» [20].

Портрет покупателя крупногабаритной квартиры - чаще всего семьи с детьми, второй брак. Кроме того существует тенденция «съезда» из разных районов города в соседние дома, подъезды семьи (старшего поколения и детей).

В компании предлагают жилью не только для состоятельных, но и для людей со средним уровнем доходов. Строитель заинтересован в участии в социальных жилищных программах. Но квартиры эконом-класса не теряют своего качества, новых технологий, эстетического оформления, несмотря на ценовую доступность. Низкая цена достигается, благодаря исключению посредников из процесса продаж. Покупатель может заключить договор, выбрав квартиру из широкого спектра предложения, в отделе продаж «Монолитхолдинга».

Для состоятельных покупателей есть квартиры с повышенной комфортностью. Например, жилой комплекс «Лазурный» состоит из двух домов закрытого типа. Машин во дворе нет вовсе. Жильцы комплекса могут парковать свои автомобили на подземной двухуровневой парковке. А гости, оставляют свои средства передвижения за периметром дома, где также благоустроена небольшая парковка.

«Монолитхолдинг» строит не только квартиры для жизни, но и для работы, развлечений. Достаточно вспомнить бизнес-центры «Первая башня», «Весна», «Вертикали», ТРЦ «Планета» и другие. На долю продаж физическим лицам приходится почти 80% всех продаж, юридическим около 20% - рисунок 2. Как отмечалось ранее, компания предлагает квартиры, как эконом класса, так и элитные.

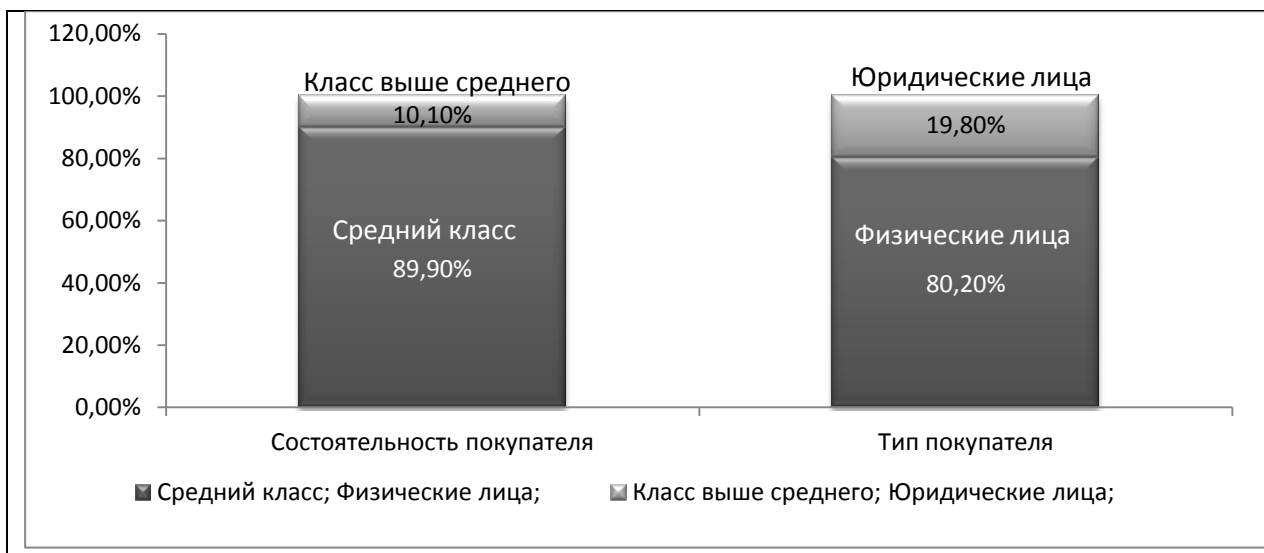


Рисунок 2 – Покупатели недвижимости ООО «Монолитхолдинг»

Таким образом, строительная компания рассматривает в качестве своих потребителей не только состоятельных граждан, но и людей, чей достаток находится на среднем уровне.

## 2) Конкуренты

Рейтинги строительных компаний обычно составляются на основе официальной информации Департамента градостроительства и данные о деловой активности компании. Различные рейтинги позволяют предоставить потребителю необходимую информацию в удобной сравнительной форме.

Ежегодно журнал «Деловой квартал» [2] составляет рейтинги крупнейших компаний Красноярского края. В оценку включены такие показатели как: финансовые отчеты, базы данных, публикации в СМИ. В 2014 году компания ООО «Монолитхолдинг» оказалась на 27 месте среди крупнейших компаний края. Из компаний конкурентов в списке представлены УК «Сибиряк» 48 место и ЗАО «Культбытстрой» 70 строчка рейтинга.

По данным портала «Domscan» [3] был составлен рейтинг застройщиков Красноярска и городов спутников. На первом месте оказалась компания ООО СК «РИФТ» (ГК «ИнвестЖилСтрой»), на второй строчке «Культбытстрой».

Проанализировав рейтинги строительных компаний, основные из них представлены в приложении Г, можно сказать, что основные конкуренты ООО «Монолитхолдинга» - «Культбытстрой», УСК «Сибиряк» и СМ Сити.

Для наглядности представим в таблице 8 места, занимаемые в рейтингах исследуемой компании и её основных конкурентов.

Таблица 8 - Места в рейтинге ООО «Монолитхолдинг» и основных конкурентов

Рейтинги	Монолитхолдинг	«Культбытстрой»	УСК «Сибиряк»	СМ Сити
Рейтинг застройщиков в 2012 году [2]	3	1	2	4
Рейтинг застройщиков в 2013 году [2]	3	9	7	4
Лидеры строительного рынка Красноярска в 2014 году[2]	5	1	2	3
Список крупнейших застройщиков Красноярска 2014 год [4]	4	1	2	3
Рейтинг застройщиков 2015 [5]	2	3	1	6

Из представленной таблицы видно, что ООО «Монолитхолдинг» занимает не первое, но в тоже время и не последнее место в строительном бизнесе города Красноярска.

Красноярский бизнес-центр «Первая башня», спроектированный и построенный компанией Монолитхолдинг, занял 130 место в рейтинге российских небоскрёбов, который составил Всемирный совет по высотным зданиям и городской среде. Эксперты пересчитали небоскрёбы в России и составили рейтинг из 550 объектов[1].

Таким образом, на строительном рынке компания ООО «Монолитхолдинг» занимает одно из ведущих мест на рынке. Главными конкурентами являются компании «Культбытстрой» и ООО УСК «Сибиряк», которые почти по всем рейтингам занимает более высокие места.

По экспертным оценкам, доля «Монолитхолдинга» на краевом рынке жилой недвижимости в 2008 году достигала 20%. Сейчас на долю «Монолитхолдинга» приходится не менее 13% рынка жилой недвижимости Красноярска [6]. На основе рейтингов строительных компаний, составленных порталом «Деловой квартал»[2] рассмотрим положение на рынке строительных компаний на рисунке 3: «Монолитхолдинга» и основных конкурентов «Культбытстрой», ООО УСК «Сибиряк» и СМ Сити:

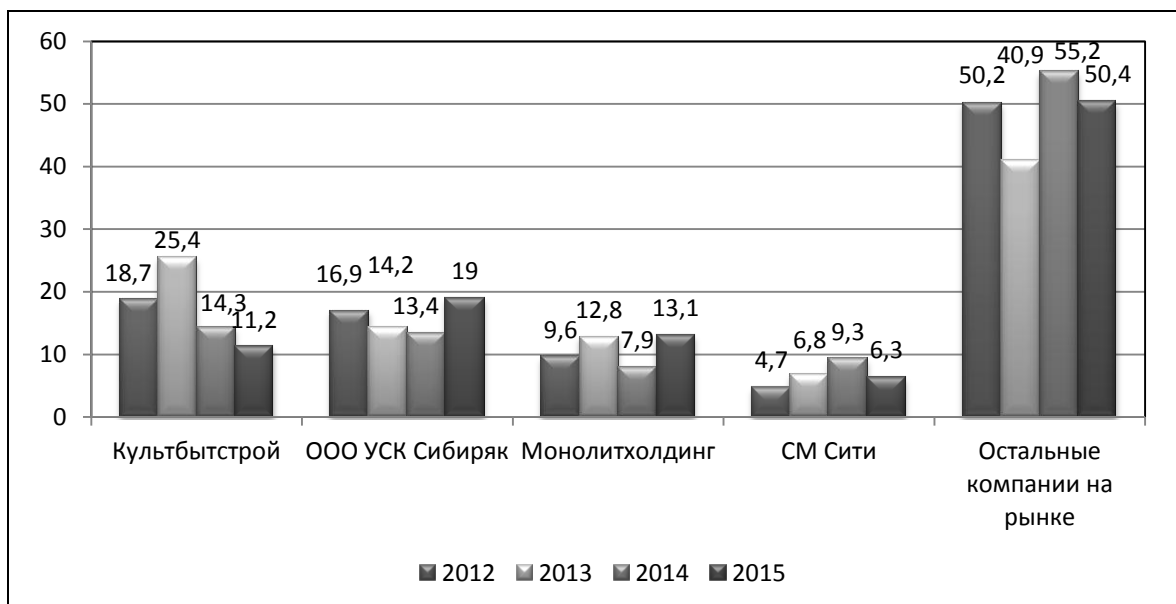


Рисунок 3- Доля рынка строительных компаний г. Красноярска 2012-2015 год[2]

Из диаграммы видно, что процент «Культбьтстроая» снижается, ООО УСК «Сибиряк» растет, а исследуемой компании ООО «Монолитхолдинг» в 2015 после снижения - вырос.

Используя карту стратегических групп, определим положение на строительном рынке «Монолитхолдинг» и конкурентов на рисунке 4. По одной оси определим долю рынка, по другой – темп роста доли рынка по сравнению с предыдущим годом. Данным возьмем с портала «Деловой квартал»[2].

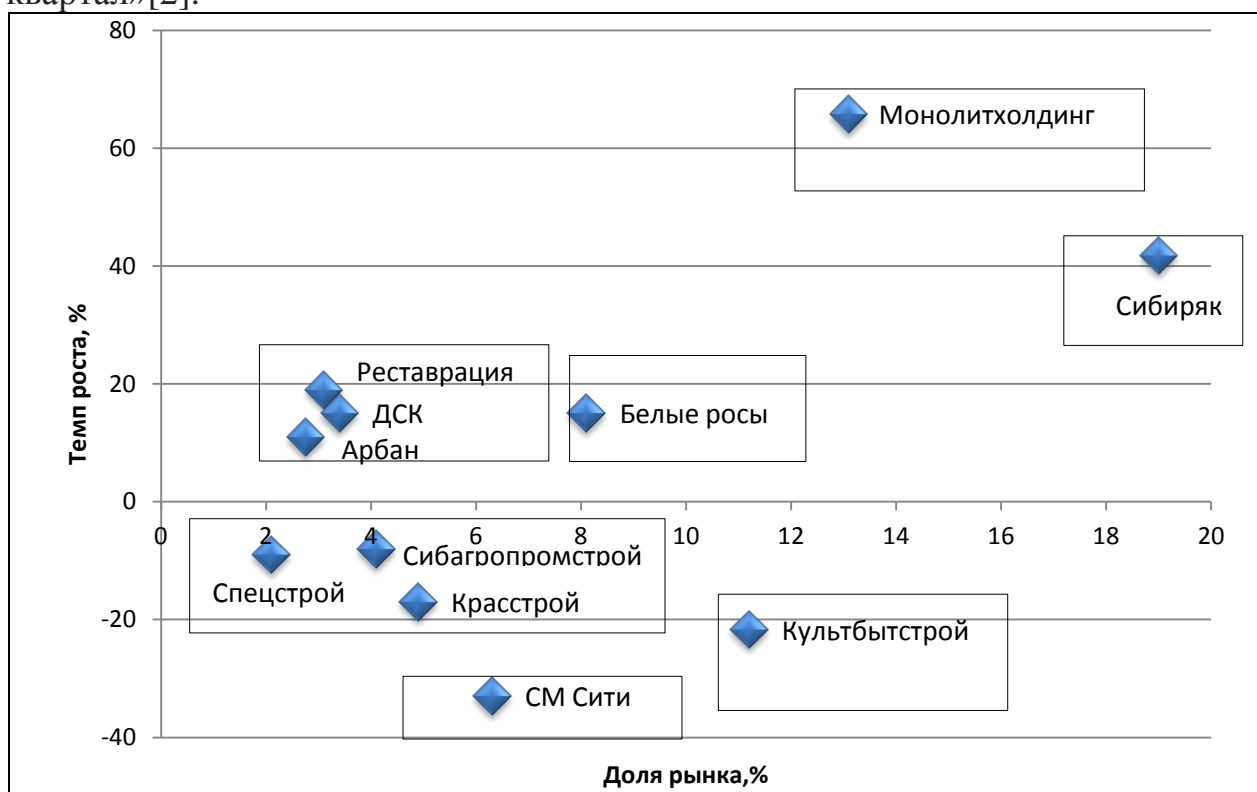


Рисунок 4 - карта стратегических групп строительных компаний

В таблице 9 выделим 7 стратегических групп:  
Таблица 9 – Стратегические группы строительного рынка г. Красноярск  
2015 год

Группа	Состав
Группа А	«Монолитхолдинг»
Группа В	«Сибиряк»
Группа С	«Реставрация», «ДСК», «Арбан»
Группа D	«Белые росы»
Группа Е	«Спецстрой», «Сибагропромстрой», «Красстрой»
Группа F	«Культбытстрой»
Группа G	«СМ Сити»

Из приведенных данных можно сделать вывод о том, что в 2015 году наиболее успешными компаниями на рынке строительства города Красноярск стали «Монолитхолдинг» и «Сибиряк». «Культбытстрой» также занимает большую долю рынка, но по сравнению с 2014 году она снизилась. Остальные конкуренты пока не представляют опасности для деятельности холдинга.

### 3) Поставщики

В холдинг входят компании, которые обеспечивают строительные площадки необходимыми ресурсами. Поэтому поставщиков у компании немного. Производственная база «Монолитхолдинга» расположена на двух площадках: одна производит – колонны, сваи, ригели; а вторая – сборный монолит, лестничные марши, шахты лифтов. Все стройматериалы на заводе проходят лабораторную проверку. В строительстве участвуют только качественные материалы. Каждый год оборудование модернизируется примерно на 20%.

В настоящее время ООО «Монолитресурс» производит более 25 наименований изделий, включающих все необходимые компоненты сборного монолитного каркаса для строительства общественных и жилых помещений, а также заборные панели, диафрагмы жесткости, фундаментные и тротуарные плиты, брусчатку, тротуарную плитку, товарный бетон, строительный раствор, гравий, цемент и металлические конструкции различных форм и размеров[1].

«Монолиттехносервис» снабжает строительные площадки кранами, машинами, механизмами, складскими хозяйствами. «Наш парк техники включает около 60 башенных кранов и примерно столько же единиц грузовой техники, причем за ближайшие три-пять лет мы планируем полностью обновить парк башенных кранов и в этом году уже закупили шесть новых механизмов» — говорит Антон Логинов[8].

Прежде чем будет заключен договор подряда, не зависимо от того, что строится (жилой дом, офисы, ТРЦ и др.), холдинг проводит торги на все виды работ. Начиная от заливки бетона, заканчивая установкой дверей. Тендерная комиссия оценивает предложения подрядчиков, проверяет

сметный счет, проектную документацию. Сейчас, одновременно работают около 45-50 подрядных организаций на строительных площадках города и края.

Финансовыми инвестициями в строительство занимается ООО «Монолитинвест».

#### 4) Профсоюз

Как и в любой большой организации на территории холдинга функционирует своя профсоюзная организация. Её деятельность с 2010-2015 гг. была направлена на: «обеспечение достойной заработной платы, развития социального партнерства, установления условий труда в соответствии с законодательством, усиления правозащитной деятельности, финансового укрепления, совершенствования организационной, молодежной и информационной политики[1]».

Профсоюз включает в себя: «Монолитхолдинг», «Монолитинвест», «Монолитстрой», «Монолиттехносервис», «Монолитресурс», «Базис-Монолит», «Финансово-расчетный центр». За 5 лет было проведено 27 заседаний, на которых были рассмотрены вопросы такие как: состояние охраны труда, финансовое положение, привлечение молодых активистов, выполнение условий коллективных договоров.

За это время профсоюзом проводились: спортивные, культурные мероприятия («Лучшее бытовое помещение», «Лучший сварщик», «Лучший монтажник», «Лучший работник строительного объекта», «Лучшая строительная площадка», «Лучший водитель большегрузного автомобиля» и др.), информирование персонала о деятельности профсоюза, привлечение новых членов.

Достижения профсоюза:

1. Улучшение бытовых условий на производственных и строительных площадках;
2. Повышения качества обеспечения средствами индивидуальной защиты;
3. Пересмотр видов и размеров компенсаций за вредные условия труда;
4. Содействие работникам в вопросах соблюдения трудового законодательства, отраслевого тарифного соглашения и условий коллективного договора;
5. Помощь и поддержка членам профсоюза в трудных жизненных ситуациях;
6. 100 % отработка каждого обращения (ни одно обращение не осталось без рассмотрения);
7. Вступление в профсоюз только на добровольной основе.

Профсоюзная организация предоставляет социальную поддержку в различных жизненных ситуациях, помощь в юридическом вопросе, безопасные условия труда, льготы на обучение, возможность самореализоваться и многое другое.

## 5) Законы и государственные органы

Для строительного законодательства характерен большой объем нормативного материала, которые в свою очередь тесно переплетены с техническими нормами.

Нормативные документы, регулирующие состав и разработку Проекта Организации Строительства:

- Градостроительный кодекс Российской Федерации;
- СП 48.13330.2011 «Организация строительства» СНиП 12-01-2004;
- Федеральный закон от 30 декабря 2009 г. № 384-ФЗ «Технический регламент о безопасности зданий и сооружений»;
- Постановление Правительства Российской Федерации от 16 февраля 2008 г. № 87 «Положение о составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию»;
- Постановление Правительства Российской Федерации от 1 февраля 2006 г. № 54 «Положение об осуществлении строительного надзора в Российской Федерации» и другие.

Кроме того строительная деятельность регулируется Конституцией РФ, Постановлениями Правительства РФ, Гражданским кодексом, различными Федеральными Законами и др. нормативными актами. Градостроительный кодекс регулирует операции по планировке территорий, проектирование строительное и архитектурное, зонирование. Он же отвечает за вопросы постройки новых объектов, проведения капитального ремонта на уже существующих и охватывает все сферы капитального строительства[22].

Нормативные документы, используемые в «Монолитхолдинге» в процессе управления строительством – это действующие нормы законодательства Российской Федерации, технические регламенты, нормы и правила, государственные стандарты и иные нормативные документы в области инженерных изысканий, проектирования и строительства.

Служба строительного надзора и жилищного контроля Красноярского края является органом исполнительной власти, осуществляющим государственный строительный надзор, государственный контроль и надзор в области долевого строительства многоквартирных домов, а также государственный жилищный контроль. Департамент градостроительства согласовывает: какие жилые дома будут располагаться в микрорайоне, пятно застройки и визуализация картинки. При получении разрешения на строительство, заказчик проходит экспертизу проектной документации, где уже детально прорабатывает конструктивную особенность здания, внешний вид, фасады. При получении положительного заключения экспертизы, застройщик обращается в департамент градостроительства на выдачу разрешения на строительство жилых домов [1].

Без заключения органа государственного строительного надзора (в случае «Монолитхолдинга» это Служба строительного надзора), а также органа государственного пожарного надзора, санитарно-эпидемиологического надзора о соответствии построенного, реконструированного, отремонтированного объекта капитального строительства требованиям

технических регламентов и проектной документации невозможен ввод объекта в эксплуатацию [22].

Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Красноярского края разработало отраслевую программу «Развитие строительной отрасли Красноярского края на 2016 – 2018 годы», под которую попал и «Монолитхолдинг». В соответствии с этой программой планируется увеличение объемов строительства, сокращение сроков строительства, снижение веса конструкции и улучшение её механических прочностных показателей и др.

Изменяя и дополняя нормативные акты в сфере строительства, законодательные органы корректируют деятельность строительных организаций.

## II. Макро окружение:

### 1) Экономическая среда

Строительный рынок Красноярска чутко реагирует на непростую ситуацию последнего года – экономическую нестабильность и снижение покупательской активности. В условиях падения спроса, застройщики сдвигают сроки сдачи уже начатых объектов и сворачивают инвестиции в строительство новых. Снижение ставок по ипотеке пока также не отразилось на рынке в положительную сторону: платежеспособность населения остается невысокой. Один из самых серьезных рисков, с которым игроки рынка могут столкнуться в ближайшее время – дефицит ликвидности и, как следствие, «заморозку» строительных работ [7].

По данным издания «Деловой квартал» [7] в январе-сентябре 2015 года ключевыми направлениями рынка строительства стали:

- было сдано в эксплуатацию 325тыс.кв.м многоквартирного жилья. Данный показатель на 58% больше, чем за аналогичный период 2014 года.
- в 2015 году спрос на новое жильё снизился на 30-50%;
- жильё «эконом» и «среднего» класса остались наиболее популярными у потребителей.

Из интервью президента Союза строителей края Владимира Чашина изданию «Московский комсомолец» [9] можно отметить, предварительные итоги 2015 года: во втором полугодии 2015 года начала выправляться ситуация со спросом на жильё. Предпринятые государственные меры (снижение ключевой ставки Центрального банка, государственное субсидирование ставок по ипотеке) изменили динамику спроса на жилищные кредиты. В 2016 году строители получают хорошие объемы за счет реализации министерством строительства и жилищно-коммунального хозяйства края программы ипотечного кредитования с государственной поддержкой, и программы «Жильё для российской семьи».

Портал «Сибдом» [8] составил прогнозы рынка недвижимости в 2016 году. В Красноярском крае число сделок в 2015 году по сравнению с 2014 сократилось на первичном рынке на 38,5%, а на вторичном на 35%. Кроме



того цены на квартиры также поползли вниз: на рынке готового жилья на 11,2%, на рынке новостроек 8,5%. На 20 января 2016 года средняя цена квадратного метра квартир долевого строительства составила 49,5 тысячи рублей, вторичного 55 тысяч рублей. Прогнозируется плавное снижение цен на квартиры, но во втором полугодии ожидается стабилизация. Однако распродажи квартир не будет: сейчас актуальны два конкурирующих тренда развития событий: в первом случае намечено снижение платежеспособности населения, а во втором подорожание товаров из-за обесценивания рубля.

Таким образом, рост себестоимости строительства будет одним из факторов, ограничивающем падение цен на рынке. Следующим прогнозом является то, что в 2016 году произойдет смещение спроса на более качественные объекты строительства. Потребители будут охотнее приобретать недвижимость для «жизни», а не в роли инвестиционных вложений. По данным Красстата[28] средняя стоимость строительства одного квадратного метра общей площади отдельно стоящих жилых домов квартирного типа (без учета индивидуальных жилых домов, построенных населением за счет собственных и заемных средств) в январе-марте 2016 г. составила 48594 рубля. На рисунке 5 изображена динамика цена на жилую недвижимость и индекс цен на стройматериалы.

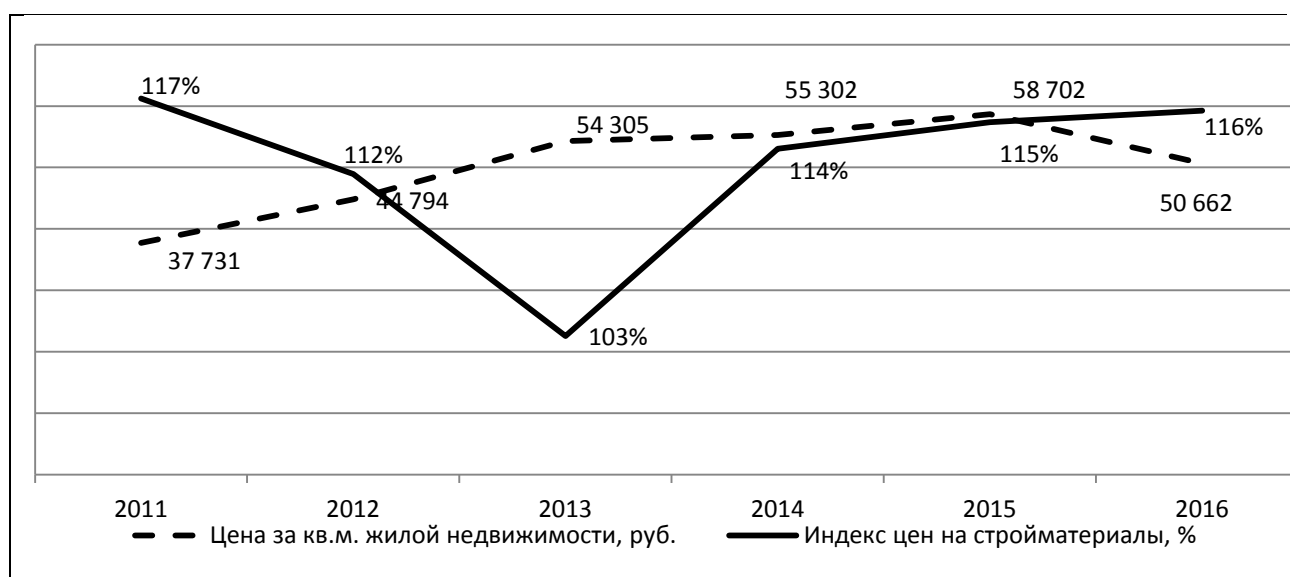


Рисунок 5 – Динамика цен на жилую недвижимость и индекса цен на стройматериалы

В тоже время рынок строительных материалов показывает совсем другую тенденцию. Цены на материалы выросли. Таким образом, на сегодняшний день строительная отрасль региона находится под давлением неблагоприятных экономических условий: цены за квадратный метр в 2015 году упали в среднем на 9% , а затраты на строительные материалы и работы неуклонно растут на протяжении нескольких лет.

Таким образом, на сегодняшний день строительная отрасль региона находится под давлением неблагоприятных экономических условий: цены за

квадратный метр в 2015 году упали в среднем на 9% , а затраты на строительные материалы и работы неуклонно растут на протяжении нескольких лет.

## 2) Политическая

Социальная политика государства непосредственным образом влияет на строительство. Ведь если, жильё будет немного доступнее, то и покупать его будут больше. Например, материнский капитал семьи очень часто используют для решения квартирного вопроса.

Федеральная программа «Молодая семья» реализуется на территории Красноярка и Красноярского края. Один из главных способов помощи – социальные выплаты для покупки или строительства жилья. Программа осуществляется из средств регионального бюджета. За 2012-2015 годы помощь была выделена около 1950 семьям. Размер субсидии зависит от семьи и может достигать от 35% до 55%. Помощь выделяется только на приобретение бюджетного, доступного жилья, не превышающего установленную площадь (2 человека – 42кв.м; из 3х и более 18кв.м на каждого).

Социальная ипотека для бюджетников Красноярского края. Право на получение выплаты имеет гражданин, проработавший в бюджетном учреждении не менее 3х лет. Социальная ипотека для ветеранов Красноярка и края. Право на получение выплат имеют ветераны боевых действий, инвалиды боевых действий, члены семей погибших инвалидов и ветеранов боевых действий.

Еще одна российская программа «Жилье для российской семьи». Квадратный метр в таких домах будут продавать за 35тысяч руб. за кв.м. Программа призвана помочь приобрести жильё тем, кто не может его купить – среди участников 18 категорий красноярских семей.

Государство может потребовать от застройщика возведения социальных объектов лишь в том случае, если территория принадлежит государству. В ответ компания получает ряд налоговых льгот.

Кроме того государство регулирует деятельность компаний Федеральной антимонопольной службой, контролируя цены на жильё и деятельность компаний.

## 3) Технологическая

В 21 веке с каждым днем все больше и больше различных новшеств, которые делают нашу жизнь проще и беззаботнее. Сектор строительства не исключение – создание новых технологий, которые помогают делать качественнее, быстрее и дешевле всегда было одной из главных задач строителей. «Монолитхолдинг» идет в ногу со временем, первой использует самые передовые технологии. Например, использование каркасного домостроения. За последние несколько лет исследователи этого направления разработали самовосстанавливающиеся материалы, революционные системы

охлаждения и отопления зданий, а также технологии, которые позволяют зданиям, как живым растениям, очищать воздух от скопившегося смога[24].

Уже сейчас ведутся разработки в мировом пространстве для использования в многоквартирных домах – солнечных батарей, что позволит экономить электричество. В скором будущем начнется массовое производство и использование в строительстве стекла, которое удерживает тепло в доме.

Портал «Наука и техника» [24] представил строительные технологии будущего:

- 3D-напечатанные энергоэффективные кирпичи с системой охлаждения;
- здания, которые очищают окружающую среду от загрязнений;
- самовосстанавливающийся бетон;
- стеклянная черепица для крыши;
- полная автоматизация зданий;
- полупрозрачный бетон;
- гнущийся бетон;
- жидкий гранит;
- углеродное волокно;
- аэрогель;
- углеродные нанотрубки;
- прозрачный алюминий;
- и др.

Все эти материалы сейчас кажутся достижимыми, но через несколько лет это будет реальностью. Проектируются новые строительные машины, «зеленые» технологии и многое другое.

Например, уже в микрорайоне «Преображенский» будет использоваться частичная автоматизация: видеонаблюдение, передача данных со счетчиков, охрана и др. А это значит, что будущее не за горами.

#### 4) Социальная

В 2015-16 годах состояние экономики Красноярского края, как и России в целом, определяется кризисными явлениями. Наихудшим образом кризис отразился на частном секторе: располагаемые денежные доходы населения продолжают снижаться, а инфляция растет значительными темпами, снижая покупательную способность населения. Связи с этим появляются социальные проблемы в области обеспеченности населения жильем. На рисунке 6 изображена динамика располагаемых доходов населения и индекса цен на товары и услуги.

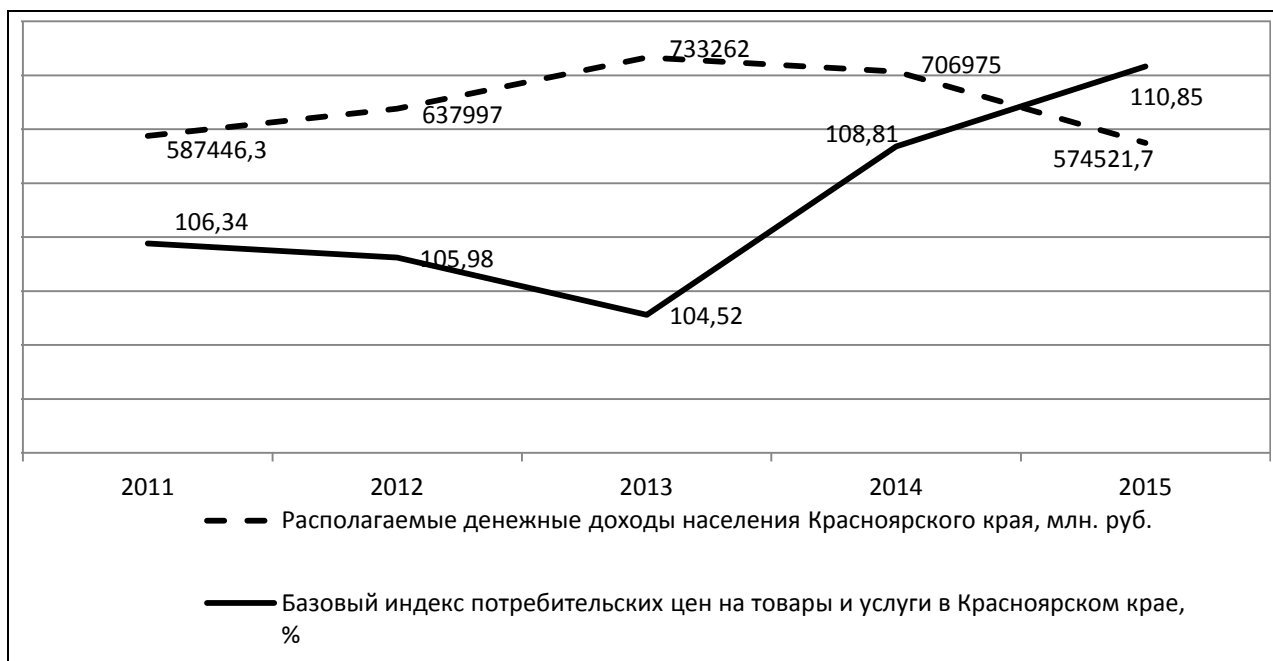


Рисунок 6 - Динамика располагаемых доходов населения и индекса цен на товары и услуги

По данным Росстата располагаемые денежные доходы населения края в 2015 году снизились на 132453,3 млн. руб. В тоже время инфляция продолжает расти. На рисунке 7 представлены расходы населения на февраль 2015 и 2016 годов.

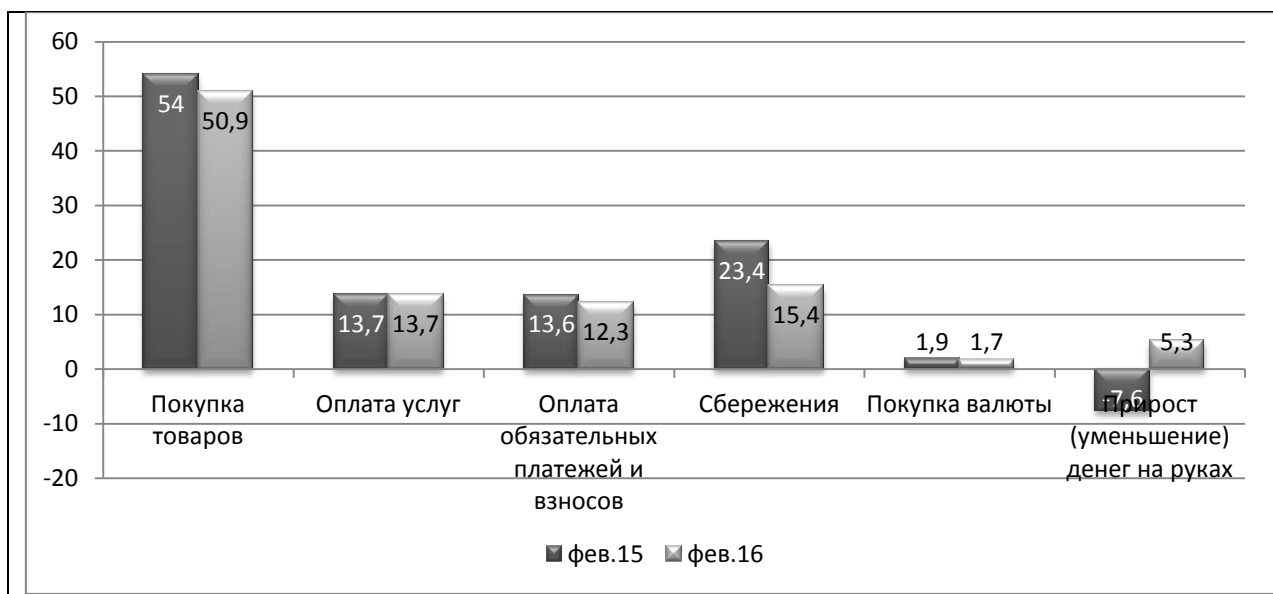


Рисунок 7 - Расходы населения, %

Население начинает меньше сберегать средств, а чаще всего покупает необходимые товары, имея наличные денежные средства. Меньше стали тратить на оплату обязательных платежей и взносов. Всё это говорит о том, что в обществе существуют социальные проблемы из-за экономического кризиса. И кризис сказался на покупательной способности населения тем более в сфере строительства.

Что касается обеспеченности жильем населения в Красноярском крае, то по данным Красстата – таблица 10[28] в 2014 году показатель вырос по сравнению предыдущим годом и составил среднее по России значение 23,3 кв.м. Следует отметить, что в 2-3 раза ниже аналогичного показателя в развитых странах. Так, в США обеспеченность жильем составляет около 75 кв.м/чел., в Великобритании – 62 кв.м, Германии – 45 кв.м[31].

Таблица 10 - Обеспеченность жильём в Красноярском крае

Годы	Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя Красноярского края, кв.м.
2010	22,5
2011	22,7
2012	22,9
2013	23,0
2014	23,3

В таблице 11 приведем данные о предоставлении жилья гражданам в Красноярском крае.

Таблица 11 - Предоставление жилья гражданам в Красноярском крае

Годы	Число нуждающихся семей в жилье	Число семей, получивших жильё	Удельный вес семей, получивших жильё в числе семей нуждающихся в жилье
2010	40921	5663	13,8
2011	38773	3850	9,4
2012	33969	3770	9,7
2013	32136	3133	9,2
2014	31405	2599	8,1

Из таблицы видно, что государство пытается решить вопрос с предоставлением жилья нуждающимся, проводит различные социальные программы такие как – «Жилье», «Жилье молодым семьям» и другие. Но процентное соотношение семей, получивших квартиру, к тем, кто состоит на учете в качестве нуждающихся в жилье – снижается.

#### 5) Международная

Сейчас непростая международная обстановка – вооруженные конфликты между странами, эмбарго, запреты на въезд некоторых персон и т.д. всё это внесло коррективы в производство. То, что раньше импортировалось из соседних стран, сейчас частично производится и приобретается в России. ООО «Монолитхолдинг» для строительства зданий поставляет материалы от одного из участников холдинга - ООО «Монолитресурс», который производит более 25 наименований изделий, включающих все необходимые компоненты сборного монолитного каркаса для строительства

общественных и жилых помещений, а также заборные панели, диафрагмы жесткости, фундаментные и тротуарные плиты, брусчатку, тротуарную плитку, товарный бетон, строительный раствор, гравий, цемент и металлические конструкции различных форм и размеров. Однако напряженная обстановка в мире повлияла на экономику в России курс рубля упал, а значит все материалы и сырье выросли в цене. Этот негативный факт отразился как на всем строительном рынке, так и на «Монолитхолдинге». Поскольку оборудование для производства в «Монолитресурсе» ввозится из Европейских стран. Автомобили, спецтехника, автобусы и другие машины также производятся за границей. Что несомненно сказалось на стоимости покупки и ремонта оборудования. Тем не менее, компания сотрудничает с международными компаниями из Японии, Швеции, ведутся переговоры с Италией. Компания не боится перенимать опыт иностранных строителей и архитекторов, а также делиться и своим.

Проанализировав внутреннюю и внешнюю среду можно сделать следующие выводы:

- Экономический кризис внес свои корректировки в деятельность строительных компаний – теперь основной задачей является снижение себестоимости строительства (при этом это не должно никаким образом сказаться на качестве строительства, сроках и прибыли компании). Действовать именно таким образом помогает проектное управление.
- Определился круг конкурентов – в 2015 году это 2 крупные строительные компании «Культбытстрой» и «Сибиряк».
- Проектная организационная структура является плюсом в системе проектного управления.
- Социальное положение населения ухудшилось и теперь еще меньшее число семей может приобрести жильё.
- Государство активно контролирует качество сдаваемых объектов (путем проверок пожарного, санитарно-эпидемиологического и других надзоров), побуждая строительные компании повышать качество объектов;
- В результате ухудшения международной обстановки, повышаются цены на импортное оборудование и его ремонт.
- Социальная политика государства помогает населению приобретать льготное жильё.
- Поставщиком ресурсов и спецтехники являются организации, входящие в холдинг.

### **2.3 Анализ состояния проектного управления в ООО «Монолитхолдинг»**

Анализ состояния ПУ начнем с рассмотрения этапов жизненного цикла проекта в «Монолитхолдинге: инициация, планирование, реализация и завершение».

В компании есть два вида проектов - внутренние и внешние: Объекты внешнего Заказчика – объекты строительства, Заказчиком по которым выступают государственные учреждения и компании, организации, не входящие в состав группы компаний ООО «Монолитхолдинг».

Внутренние объекты ООО «Монолитхолдинг» - объекты строительства, Заказчиком по которым выступает одна из компаний, входящих в состав группы компаний ООО «Монолитхолдинг».

Чаще всего по внутренним проектам заказчиком и инвестором объектов холдинга выступает ФСК «Монолитинвест».

#### 1. Инициация проекта

Работа над проектом начинается с определения концепции и идеи проекта. С учетом идеи разрабатывается примерный план реализации и происходит оценка ресурсов. Завершением этапа является принятие решения – выгодно ли работать дальше над этим проектом или нет.

Также разрабатывается Устав и Предварительное содержание проекта. В «Монолитхолдинге» устав включается в себя:

- Цель и обоснование проекта – определение причины инициализации проекта;
- Описание проекта – общее описание проекта;
- Требования верхнего уровня по проекту - определение основных условий, которые необходимо выполнить или использовать для достижения цели по проекту;
- Общий бюджет - в разделе кратко указываются итоги экспресс анализа проекта проведенного на стадии отбора проекта;
- Первоначальные риски - в разделе указываются типовые риски по стоимости и срокам исполнения проекта, а также индивидуальные риски присущие этому проекту;
- Критерии приемки - определение критериев, которые необходимо выполнить для того, чтобы проект был принят заказчиком или Представитель заказчика;
- Решения по персоналу - определение полномочий;
- Контроль бюджета и изменения - указываются установленные на проекте проценты отклонений от бюджетных показателей, в рамках которых у управляющего проектом есть возможность принимать решения по изменениям без согласования со Штабом и Правлением;
- Технические решения;
- Разрешение конфликтов.

Необходимо – сформировать команду проекта. Члены команды проекта подчиняются Управляющему проектом. Команда проекта финансируется из бюджета проекта. В состав команды проекта может входить персонал из любого предприятия, входящего в ГК «Монолитхолдинг», а также по согласованию со Штабом персонал из сторонней организации.

Штаб является главным органом оперативного управления деятельностью по управлению проектами.

Команда проекта формируется Управляющим проектом.

Для каждого проекта подбирается своя команда. Базовая структура команды проекта:

- управляющий проекта;
- ответственный за коммуникации и документооборот;
- ответственный за строительство;
- ответственный за производственное планирование и учёт;
- ответственный за ПСД документацию.

В документе указывается название проекта, заказчик, руководитель проекта и дата составления. Утверждается приказом ООО «Монолитхолдинг».

## 2. Планирование проекта

Если проект после инициации проходит дальше в работу, то на этом этапе составляются планы-графики производства. В конце создаются рабочие документы с указанием целей, задач проекта, работ, бюджета и другие.

Основным документом на этом этапе является план управления проектами, в который входят следующие вспомогательные планы, на основе которых разрабатывается Базовый план проекта. Который содержит в себе перечень этапов проекта, содержание технологических операций, сроки начала и окончания и исполнителей:

- План по содержанию— каким образом содержание проекта будет определяться, подтверждаться и контролироваться;
- План по управлению сроками проекта — планирование, разработка, управление, исполнение и контроль за сроками выполнения проекта;
- План по стоимости—оценка денежных ресурсов;
- План управления требованиями — способы анализа, документирования требований и управления ими;
- План управления качеством - каким образом будет обеспечиваться выполнение качества;
- План управления коммуникациями — это процесс разработки соответствующего подхода и плана для коммуникаций проекта на основе потребностей и требований заинтересованных сторон в информации;
- План управления рисками — каким образом осуществлять управление рисками проекта;
- План управления закупками — получение предложений от продавцов, выбора продавцов и заключения договоров;
- План управления заинтересованными сторонами — выявление людей, групп и организаций, на которых может оказывать воздействие проект, или которые могут оказывать обратное воздействие.

На данном этапе разрабатывается месячный набор работ для недельного планирования.

Кроме планирования производства, в компании разрабатывают план проведения тендеров (торгов). Выполнение функций по непосредственному проведению закупок возлагается на тендерный отдел ООО «Базис-Монолит».



Специалисты тендерного отдела ООО «Базис-Монолит» составляют общий график проведения торгов, в котором фиксируют дату объявления тендера и планируемую дату проведения торгов. Все тендеры размещаются на официальном сайте ООО «Монолитхолдинг» в соответствующем разделе, где указывается объект, срок, сумма или физический объем. Сразу же на сайте можно заполнить и отправить заявку на участие в торгах. На заседании тендерной комиссии победителем запроса предложений признается участник, представивший предложение, которое решением комиссии признано наилучшим предложением, наиболее полно удовлетворяющим потребностям. В случае если информация и документы не поступили в тендерный отдел в установленные сроки, то такие закупки не могут быть объявлены. Прорабом составляется заявка на необходимые материалы на месяц вперед и передается в проектно-сметный отдел. Откуда документы уже поступают в тендерный отдел. Одна из проблем проектного управления в «Монолитхолдинге» - отсутствие документации из сметного и проектного отделов на предстоящие торги по реализуемым проектам. Данная проблема возникла из-за того, что на строительной площадке у прорабов не хватает времени на составление заявки на материалы и контроля наличия материала на площадке т.к. они заняты своими основными обязанностями – строительством. Поэтому заявки отправляют с опозданием. Это и приводит к срыву сроков торгов и задержки всего строительства.

### 3.Исполнение проекта

На данном этапе происходит непосредственное исполнение того, ради чего задумывался в проект. В случае «Монолитхолдинга» это строительство объекта. Помимо непосредственного исполнения работ по проекту, на этапе реализации осуществляется контроль соответствия плановых показателей и фактических и быстрой реакции на возможные проблемы и отклонения. «Монолитхолдинг» может вносить изменения в планы-графики в соответствии с происходящими изменениями, форс-мажорами и т.д.

Как уже было сказано выше недельно-суточные работы сотрудник планового отдела передают на стройплощадку. На объекте специалист из Технического надзора каждый день проверяет выполнение суточного плана и заполняет черновики документов. В конце месяца подписанные документы передают в плановый отдел, где в MS Project вносят фактическое выполнение недельных заданий и необходимые корректировки в базовый график производства работ. На основе данных из MS Project планировщик составляет отчет для руководства раз в месяц.

В случае срывов сроков начальник строительства совместно с субподрядчиком разрабатывают план мероприятий по ликвидации отставаний.

Непосредственно на стройплощадке происходят работы согласно проекту организации строительства, которые включают в себя: очистку территории, оборудование строительной площадки, подготовка площадки для строительства, организация помещения Штаба строительства, организация

санитарно-бытовых помещений, водоснабжение, электроснабжение, проведение связи и Интернета, освещение и др. После этого этапа на стройплощадку заходят подрядчики и субподрядчики и начинается строительство согласно заранее расписанному плану и недельно-суточному планированию, соблюдая технологию строительства.

Команда проекта отслеживает освоенные объёмы работ и ежемесячно подготавливает отчет о прогрессе проекта. В случае выявления отклонений по графикам проекта, командой проекта Контроль содержания - процесс мониторинга состояния содержания проекта и, а также управления изменениями базового плана по содержанию.

Управляющий проектом совместно с командой проекта осуществляет систематический мониторинг затрат проекта в рамках установленного документооборота и отчётности. Все изменения по затратам оцениваются в сравнении с предварительным бюджетом проекта и отражаются в ежемесячном отчёте по прогрессу проекта.

В случае выявления превышения бюджета проекта рассматривает с привлечением необходимых специалистов любые возможности по уменьшению затрат по статьям бюджета. Если это невозможно, то разрабатывается предложение об увеличении продажной стоимости 1 кв. метра для внутренних объектов.

Контроль качества проекта осуществляется управляющим проектом и командой управления проектом, а части выполнения строительно-монтажных работ: прорабом, инженером технического надзора, начальником строительства и управляющим проектом. Инженерами строительного контроля по каждому субподрядчику контролируются все объёмы и качество выполненных работ.

Контроль коммуникаций — процесс мониторинга и контроля коммуникаций в ходе всего жизненного цикла проекта для обеспечения удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон проекта в информации.

Ежемесячно командой проекта осуществляется мониторинг рисков путем сбора информации по динамике критических рисков и осуществлению планов внедрения мероприятий по их управлению.

Начальники строительства и прорабы организуют входной контроль материалов.

#### 4. Завершение проекта

Итогом является сдача готового здания и составление отчетов и документов о завершении проекта. На данном этапе «Монолитхолдинг» осуществляет мотивационное поощрение. Но оно не завязано на результаты проекта, а это сказывается на качестве и желании работать.

Команда проекта в установленные управляющим проектом сроки формирует и предоставляет отчёт по закрытию проекта для рассылки членам Штаба для ознакомления. Формируется отчёт и отдельные приложения к отчёту.

Управляющий проектом совместно с руководителем Штаба докладывают результаты проекта и защищают отчет перед Правлением в установленные сроки. Вся документация по проекту отдается в архив ООО «Монолитхолдинг» и сохраняется в электронной базе. На этом завершается работа над проектом.

Мы описали и проанализировали этапы проектного управления в «Монолитхолдинге» - их четыре: инициация, планирование, реализация и завершение проекта. Выделили две основные проблемы, которые мешают компании сдавать проекты в срок и в рамках бюджета: просрочка торгов из-за отсутствия документов и нежелание персонала работать по-новому.

Далее оценим степень зрелости ПУ в «Монолитхолдинге». Модели зрелости УП помогают компаниям оценить текущее состояние системы УП и определить стратегию и тактику его развития.

ООО «Монолитхолдинг» является проектно-ориентированной компанией, т.к. УП использует не только для внутреннего развития, но и для ведения проектного бизнеса, такого как строительство.

Оценивать будем, используя модель уровня зрелостей компании Г. Керцнера (Project Management Maturity Model), которая описана в пункте 1.3 данной работы [30]. Данная анкета – таблица 12 была заполнена совместно с управляющим проектами ООО «Монолитхолдинг».

Таблица 12 - Оценка зрелости проектного управления ООО "Монолитхолдинг"

Уровень зрелости	Краткое описание уровня, взятое из модели Керцнера	Степень существования свойств зрелости в ООО «Монолитхолдинг»
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	ПУ внедряется
	понимание на уровне руководства общей полезности применения методов УП	Руководство поддерживает
	проведено обучение отдельных сотрудников по УП	Обучение было на этапе внедрения и продолжается в настоящее время
	введена единая терминология управления проектами	Определены в регламентах, пользуются стандартами РМВОК
	введен общий учет реализуемых проектов	Есть электронная база, в которой хранятся как текущие проекты, так и завершённые
2	осознание ощутимых выгод от использования управления проектами	Частично (существует проблема непонимания выгод от ПУ некоторыми сотрудниками)
	поддержка управления проектами на всех уровнях управления	Частично (не все сотрудники поддерживают внедрение ПУ)

## Окончание таблицы 12

Уровень зрелости	Краткое описание уровня, взятое из модели Керцнера	Степень существования свойств зрелости в ООО «Монолитхолдинг»
	наличие общей методологии управления проектами	Разработаны собственные регламенты
	наличие системы контроля по проектам	Существует (На строительной площадке ежедневный контроль осуществляет Технадзор)
	разработка систематического плана по развитию персонала в области управления проектами	Частично (существует только график обучения персонала ПУ)
	основание проектного офиса или центра управления проектами	Существует (Штаб является главным звеном в управлении проектами)
3	интегрированные процессы управления проектами и другими областями (качеством, процессами и т.д.)	Частично существуют (проблема с документацией на предстоящие торги)
	поддержка со стороны организации (на уровне корпоративной культуры, а не только на уровне управления)	Отсутствует
	постановка процедур накопления и распространения лучших практик управления проектами	Существует (при разработке нового проекта в компании основываются на уже реализованных успешных проектах)
4	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
5	накопление информации об опыте прошлых проектов	отсутствует
	передача знаний и реализация программы наставничества	отсутствует
	стратегическое планирование в управлении проектами	отсутствует

Исходя из таблицы, делаем вывод, что проектное управление в ООО «Монолитхолдинг» находится на 3 уровне зрелости. Но есть проблемы и на втором и на третьем уровнях:

- непонимание выгод от ПУ некоторыми сотрудниками;
- не все сотрудники поддерживают внедрение ПУ;
- нет систематического плана по развитию персонала в области ПУ;
- проблема с документацией на предстоящие торги;
- нет поддержки со стороны организации на уровне корпоративной культуры.

Статистика результатов внедрения ПУ в ООО «Монолитхолдинг»:  
 При внедрении ПУ зрелость управления проектами в компании была 1 уровня. Сейчас, по прошествии 3-х лет зрелость ПУ уже на 3-м уровне. В таблице 13 рассмотрим изменения, которые произошли за этот период:

Таблица 13 - Статистика результатов внедрения проектного управления в ООО "Монолитхолдинг"

Зрелость	Сроки	Бюджет	Закрытые (незавершенные) проекты
3 уровень (средняя)	53%	55%	12%
1уровень (низкая)	41%	39%	13%

На начальном этапе внедрения ПУ только 41% всех проектов заканчивался в срок, за рамки бюджета не выходили только 39% проекты, а закрывались без дальнейшего развития 13%. Что мы видим на сегодняшний день – улучшились показатели по всем параметрам. Число просроченных проектов уменьшилось, бюджет стал соблюдаться более чем у половины проектов, а закрытых проектов стало на 1% меньше. Положительная динамика, несомненно, есть, но нужно закрывать пробелы на 2 и 3 уровнях для совершенствования представленных показателей.

Проведенный анализ показ, что ООО «Монолитхолдинг» уже достиг положительных итогов в результате внедрения ПУ. Сейчас проектное управление еще на стадии внедрения. Большим плюсом является поддержка руководством компании проектного управления, это позволяет изменениям проходить быстрее.

Проектное управление в «Монолитхолдинге» начало внедряться несколько лет назад. Когда «Монолитхолдинг» только начинал внедрять проектное управление, то возникли две проблемы: в персоналом – нежелание работать по-новому и финансовая (большие затраты на внедрение – приобретение лицензии на ПО, привлечение внешнего консультанта и другие расходы). Сейчас проблемы, которые влияют на срывы сроков и выход за рамки бюджета следующие: с закупками и персоналом. В первом случае - отсутствие документации из сметного и проектного отделов на предстоящие торги по реализуемым проектам. Данная проблема возникла из-за того, что на строительной площадке у прорабов не хватает времени на составление заявки на материалы и контроля наличия материала на площадке т.к. они заняты своими основными обязанностями – строительством. Поэтому заявки отправляют с опозданием. Во втором – отсутствие систематизированного графика обучения и мотивация персонала, которая не завязана на результатах проекта. Компания разработала регламенты в области ПУ и пользуется мировыми стандартами РМВОК. Проектное управление в компании включает в себя четыре этапа: инициация, планирование, реализация и завершение. Завершенные проекты хранятся в архиве и в электронной базе

данных. Для того, чтобы добиться еще более положительных результатов необходимо разработать мероприятия, которые помогут решить возникшие проблемы в компании.

### **3. Совершенствование проектного управления в ООО «Монолитхолдинг»**

#### **3.1 Анализ проектного управления в строительных компаниях города Красноярска**

В рамках исследования, проводившегося нами в марте-апреле 2016 года «Проектное управление как фактор повышения конкурентоспособности строительных организаций» были опрошены основные игроки Красноярского строительного бизнеса, на которых приходится более 50% доли рынка, – ЗАО «Культбытстрой», УСК «Сибиряк», ООО «Монолитхолдинг», ГСК «СМ Сити», ГСК «Красстрой», ГСК «Спецстрой». Цель исследования - определение роли управления проектами в повышении конкурентоспособности строительных компаний. Была разработана анкета, состоящая из 11 тестовых вопросов, включающих в себя три раздела: вопросы внедрения управления проектами, характеристики ПУ и результаты внедрения. Анкета представлена в Приложении А. На вопросы отвечали линейные руководители отделов – главные инженеры, руководители и управляющие проектом. Все результаты приведены в приложении Б.

При подведении итогов выяснилось, что более 80% опрошенных компаний используют проектное управление в своей деятельности, которое уже введено более 4х лет. Кроме того, проектное управление охватывает все связанные со строительством подразделения, т.е. генерального подрядчика, проектирование, тех. надзор и другие.

Основные трудности были выделены следующие: сопротивление персонала и отсутствие стандартов управления проектами в компании. 50% компаний отдали предпочтение такому программному обеспечению как MS Project, однако есть и те, кто вовсе не пользуется ими, а использует, например, в MS Excel или вовсе бумажные носители. Однако 60 % компаний до сих пор не разработали регламенты документов. И лишь в одной компании пользуются международными стандартами управления.

Каковы же результаты внедрения проектного управления: все компании отметили, что произошло усиление контроля над реализацией проектов, более оптимально стали распределяться ресурсы ну и, конечно же, сократились сроки и издержки. Без исключения все представители компаний отметили, что будут в дальнейшем использовать проектное управление. Таким образом, исследование показало, что самые крупные игроки Красноярского строительного рынка используют управление проектами в своей деятельности. Это еще раз доказывает, что использование управления проектами снижает сроки и издержки строительных проектов, повышая конкурентоспособность компаний

Рассмотрим подробнее результаты анкетирования в ООО «Монолитхолдинг»:

- проектное управление введено в компании уже около 3х лет;

- ПУ охватывает все подразделения (ген. подрядчик, проектирование, тех. надзор);
- для введения привлекался внешний консультант;
- Трудности, которые возникли при внедрении:
  1. сопротивление персонала;
  2. повышение затрат на управление и контроль в начале внедрения;
  3. отсутствие необходимых знаний у сотрудников;
  4. отсутствие системы стимулирования персонала.
- используемое программное обеспечение MS Project;
- в компании разработаны регламенты и пользуются стандартами РМВОК;
- результат внедрения – усиление контроля над проектами;
- будут использовать ПУ в дальнейшем;
- пока еще не достигли поставленных целей.

Обобщая все вышесказанное, можно сказать, что «Монолитхолдинг» входит в число тех, кто использует проектное управление. Кроме того, это единственная из опрошенных компания, которая пользуется мировыми стандартами. Как и при внедрении любого организационного изменения, компания столкнулась с определенными трудностями.

Проектное управление в ООО «Монолитхолдинг» руководство начало внедрять около 3х лет назад. Причинами тому послужили много факторов, назовем основные из них:

- срывы сроков (только 41% проектов выполняются в срок);
- превышение бюджета проекта (39% проектов не выходят за рамки бюджета);
- несистемность проектного управления, отсутствие методологии;
- отсутствие наглядного представления план-графика проекта;
- организационные проблемы внутри команды;
- планирование только графика работ;
- низкий уровень контроля проекта;
- низкое количество работ, принятых техническим надзором, т.е. низкое качество работ субподрядчиков и другие.

Для решения данных проблем началась работа над внедрением проектного управления в «Монолитхолдинг». Было принято решение привлечь внешнего консультанта для разработки методологии ПУ, информационно-технологической поддержки, ролевой модели, обучения персонала.

Одним из условий успешной деятельности по управлению проектами является охват всех подразделений и партнеров компании, а не только непосредственно строителей.

Для внедрения ПУ было сделано следующее:

- Сформировано структурное подразделение – Штаб, в который входят:
  1. Представители от Заказчика;
  2. Представители от Генподрядчика;
  3. Представители от ООО «Базис-монолит»;



4. Представители от ООО «Монолитстрой»;
  5. Приглашенные члены Штаба;
- Разработаны регламенты управления проектами, шаблоны отчетных документов;
  - Созданы новые должности для работы с MS Project и планированием проекта;
  - Создано единое хранилище данных по всем проектам «Монолитхолдинга» – сервер;
  - Установлено программное обеспечение MS Project;
  - Обучение персонала для пользования ПО;
  - Подготовлена проектная документация для пилотных проектов;
  - Разработана организационная структура команды проекта;
  - Разработана система мотивации персонала.

Цель разработки регламента – сформировать единый подход к управлению проектами для всех проектов компании «Монолитхолдинг». Задача регламента: описание проведения основных процедур ПУ. Выборочный контроль за исполнением требований регламентов осуществляют специалисты ООО «Базис – Монолит» в ходе проведения внутреннего аудита.

Как было сказано ранее ООО «Монолитхолдинг» единственная из опрошенных нами компания, которая пользуется мировыми стандартами ПУ. С их помощью компания обладает профессиональными знаниями в области УП. PMBOK – американский национальный стандарт, которым пользуется «Монолитхолдинг». Содержит в себе набор процессов и областей знаний, принятых в качестве наилучшей мировой практики в области ПУ. Т.е. использование данного стандарта позволило компании использовать накопленный мировой опыт УП. Что, несомненно, влияет на качество ПУ в организации.

Одно из самых популярных в мире программных обеспечений для УП – MS Project было установлено в «Монолитхолдинге». Данная программа позволяет:

- рассчитать срок выполнения работ, учитывая при этом ограничения;
- определить и распределить потребности в ресурсах;
- определить затраты на проект в целом и на отдельные финансовые потребности;
- учитывать объем выполненных работ, затрат ресурсов и материалов;
- оперативно корректировать составленный план;
- контролировать выполнение обязательств;
- снабжать участников проекта отчетностью.

Практически любая компания при внедрении каких-либо изменений сталкивается с проблемами и «Монолитхолдинг» не исключение. Основные проблемы, возникшие при внедрении ПУ при внедрении ПУ:

- сопротивление персонала: отсутствие мотивации, знаний и нежелание работать по-новому. Персонал – это основа компании, особенно строительной. Тяжело вносить новшества, когда коллектив это

отвергает. А возникает это потому, что они не до конца понимают, «что изменится» и «станет ли им от этого лучше». Отсутствие знаний и навыков также усложняет работу, для переобучения нужно достаточно много времени и финансовых средств. На этапе только разработки ПУ и тестировании в «Монолитхолдинге» еще не была разработана новая система мотивации, которая призвана поддержать организационные изменения в компании, что снизило интерес сотрудников к преобразованиям в компаниях.

- второго рода проблема – финансовая: повышение затрат на управление проектами на первом этапе внедрения. Для внедрения ПУ требуются вложения – привлечение консультанта, обучение персонала, покупка ПО и другое. Что первоначально может показаться невыгодным вложением для компании.

Руководство «Монолитхолдинга» продолжит дальше работать над совершенствованием проектного управления. В своем интервью на «Саммите лидеров» в 2015 году Разим Абасов говорит, что уверен в том, что «проектное управление обеспечит прозрачность компании и включение всех звеньев – не только руководства, но и каждый прораб будет замотивирован на результат».

### **3.2 Мероприятия совершенствования проектного управления в ООО «Монолитхолдинг»**

В пункте 2.3 данной работы, мы выяснили, что ООО «Монолитхолдинг» в настоящее время находится на 3м уровне зрелости, но при этом есть некоторые проблемы на 2 и 3 уровнях. Для того, чтобы начать работу над проектирование мероприятий, нужно выяснить, что даст компании переход на более высокий уровень зрелости проектного управления.

В своем докладе Э.Эндрюс[42] – руководитель исследовательских проектов PMI приводит результаты исследования «Повышение зрелости управления проектами». Данная таблица 14 не привязана к какой-либо модели зрелости:

Таблица 14 - Исследование Э.Эндрюса[42]

Зрелость	Сроки	Бюджет	Закрытые (незавершенные) проекты
4-5 уровень (высокая)	73%	69%	10%
2-3 уровень (средняя)	56%	58%	11%
1 уровень (низкая)	42%	44%	13%

Из таблицы видно, что при решении проблем на 2 и 3 уровнях ООО «Монолитхолдинг» сможет увеличить число проектов, завершаемых в срок на 3%, не выходящих за рамки бюджета на 3% и уменьшить количество

незавершенных проектов на 1%. А это в свою очередь приведет к увеличению прибыли компании. И в дальнейшем возможен переход к более высоким уровням зрелости 4 и 5. Во второй главе данной работы в анализе внешней среды, мы выяснили, что сейчас:

- высокая конкуренция на рынке (два основных конкурента «Сибиряк» и «Культбытстрой»);
- нестабильное положение на рынке и доля рынка компании постоянно меняется (то в большую, то в меньшую сторону);
- падение цен за квадратный метр;
- подорожание цен на стройматериалы;
- снижение покупательной способности;
- обесценивание национальной валюты, что привело к увеличению цены на импортное оборудование;
- ужесточение СНИПов и ГОСТов в области качества строительства;
- новые технологии, которые удешевляют строительство дорогостоящие;

Таким образом, в таких условиях компании необходимо стремиться снизить себестоимость строительства. А это возможно при уменьшении продолжительности сроков строительства и целевого распределения бюджета.

Цель разработки мероприятий – переход ООО «Монолитхолдинг» на полноценный 3й уровень зрелости проектного управления. Основной задачей является – решение проблем, которые были выделены в пункте 2.3 данной работы, а именно:

- непонимание выгод от ПУ некоторыми сотрудниками;
- не все сотрудники поддерживают внедрение ПУ;
- нет систематического плана по развитию персонала в области ПУ;
- проблема с документацией на предстоящие торги;
- нет поддержки со стороны организации на уровне корпоративной культуры.

Проблемы, выделенные в компании можно разбить на две группы: с персоналом и документами:

- проблемы с персоналом: непонимание выгод от ПУ некоторыми сотрудниками; не все сотрудники поддерживают внедрение ПУ; нет систематического плана по развитию персонала в области ПУ; нет поддержки ПУ со стороны организации на уровне корпоративной культуры;
- проблема с документацией: просрочка документации на предстоящие торги.

Все перечисленные проблемы с персоналом завязаны на двух основных причинах. Во-первых, нет систематической программы обучения и оценки персонала проектному управлению. А во-вторых, денежная мотивация персонала в конце проекта не завязана на его результатах и на личном вкладе каждого участника в проект. Что касается корпоративной культуры в области управления проектами, то она начинается, прежде всего, с обучения персонала и понимания что, как и зачем они делают.

Направления изменений в области персонала:

- Составление плана обучения и оценки отношения к ПУ
- Введение системы КРІ

Как известно работа компании начинается с персонала. А эффективная работа персонала начинается с получения знаний и компетенций в своей должности. Выше мы выяснили, что проблемы с персоналом возникли из-за того, что не все понимают выгоды ПУ не только для компании, но и для себя, а поэтому не поддерживают новые правила работы и не хотят работать. Система обучения персонала в ООО «Монолитхолдинг», как было сказано в пункте 2.2 исследования персонала этой работы представляет собой систематический план, но не для всех работников. Обучение в области ПУ проводилось в начале внедрения и иногда сейчас, имеет только график обучения – систематизированного плана обучения и оценки персонала в области проектного управления нет. На сегодняшний день 33 сотрудника имеет непосредственное отношение к управлению проектами, которые входят в 5 команд проекта. Исследование, проведенное Национальным центром качества образования персонала США, показало, что 10-процентное увеличение затрат на повышение образовательного уровня работников увеличивает их производительность на 8,6%[45].

Для каждой группы работников должен быть разработан свой план обучения и оценки. Цель обучения – получение новых знаний, компетенций, увеличение производительности труда. Основные проблемы в компании: срывы сроков, бюджетов и не всегда техническим надзором работы принимаются с первого раза, т.е. качество. Именно эти аспекты мы предлагаем холдингу обучения персонала. Сейчас на рынке существует множество заведений, повышающих квалификацию работников. Мы изучили предложение на рынке образовательных услуг в г. Красноярске и выбрали 2 компании с наиболее подходящими для нас курсами: «Русская школа управления» и «Академия Айти». Обе эти компании распространены по всей России, имеют соответствующие сертификаты, работают на рынке образовательных услуг более 15 лет. На наш взгляд обучение целесообразно начинать с осени, так как летом многие сотрудники находятся в отпусках. В таблице 15 приведен план обучения проектных групп.

Таблица 15 – План обучения проектных групп

Название команды	Название	Кто проводит (компания)	Дата	Продолжительность (час)	Стоимость (руб.)
Команда «Яблони» (7 чел.)	Практикум: Как выполнять проекты в срок	Русская школа управления	20.09	8	76 715
	Управление стоимостью проекта	Академия Айти	10.10	16	111 000

Окончание таблицы 15

Название команды	Название	Кто проводит (компания)	Дата	Продолжительность (час)	Стоимость (руб.)
Команда «Яблони» (7 чел.)	Управление качеством проекта	Академия Айти	14.11	16	111 000
Команда «Преображенский» (7 чел.)	Практикум: Как выполнять проекты в срок	Русская школа управления	17.10	8	76 715
	Управление стоимостью проекта	Академия Айти	12.09	16	111 000
	Управление качеством проекта	Академия Айти	9.11	16	111 000
Команда «Плодовый-ягодный» (7 чел.)	Практикум: Как выполнять проекты в срок	Русская школа управления	7.11	8	76 715
	Управление стоимостью проекта	Академия Айти	29.09	16	111 000
	Управление качеством проекта	Академия Айти	25.10	16	111 000
Команда «Камешки» (6 чел.)	Практикум: Как выполнять проекты в срок	Русская школа управления	5.09	8	61 372
	Управление стоимостью проекта	Академия Айти	3.10	16	92 500
	Управление качеством проекта	Академия Айти	16.11	16	92 500
Команда «Северное сияние» (6 чел.)	Практикум: Как выполнять проекты в срок	Русская школа управления	21.11	8	61 372
	Управление стоимостью проекта	Академия Айти	19.10	16	92 500
	Управление стоимостью проекта	Академия Айти	26.09	16	92 500
Итого					1 036 000

Далее в таблице 16 приведем программы обучения, которые мы выбрали для переобучения персонала.

Таблица 16 - Программа обучения:

Название	Содержание
Практикум: Как выполнять проекты в срок	Сотрудники научатся проектировать адекватный план проекта по срокам, использовать точные инструменты контроля и внесения изменений в план. Цель практикума – способствовать росту навыков персонала и с их помощью - росту доли проектов, завершенных в плановый срок.
Управление стоимостью проекта	В программе курса рассматриваются основы системного подхода в оценке затрат, оптимизации использования ресурсов, времени и бюджета с точки зрения интегрированного управления проектами, повышения рентабельности реализации проекта. Цель курса - формирование знаний и практических навыков управления.
Управление стоимостью проекта	Курс призван научить преодолеть разногласия в понимании качества проекта, а также познакомить с международными стандартами качества. На основе рассмотрения примеров высокоэффективных корпоративных систем качества, а также современных методов планирования и управления качеством в проектах, формируются практические навыки внедрения системы качества в проектах и организации. Цель курса - формирование теоретических знаний и практических навыков, необходимых для управления качеством проекта.

После проведенного обучения, в декабре необходимо провести оценку персонала в области знаний проектного управления и отношения к нему. Для сбора мнений по использованию ПУ в компании составим анкету с 5 открытыми вопросами:

1. Назовите выгоды от использования ПУ, которые вы увидели
2. Назовите недостатки от использования ПУ, которые вы увидели
3. Изменилось ли ваше мнение о проектном управлении после обучения?
4. Какие изменения при использовании ПУ коснулись именно вас?
5. Хотели бы что-то изменить в ПУ компании? Если да, то что?

Анкеты заполняются анонимно. Проводит опрос, собирает анкеты и обрабатывает результаты сотрудник отдела кадров. После подведения итогов результаты докладываются на очередном совещании руководителю и командам проекта. Данный опрос позволит проследить динамику отношений персонала к проектному управлению в компании, а еще, что немало важно, сотрудники могут сами предложить какие-либо изменения для совершенствования проектного управления. Данный опрос целесообразно проводить после всех обучений в конце года, чтобы сотрудники успели применить приобретенные навыки на практике.

Для того, чтобы посмотреть чему научились сотрудники в период обучения предлагаем в конце года провести деловую игру. Симуляционные деловые игры по управлению проектами – это тренинги-кейсы, которые в игровой форме воссоздают среду проекта (цели, задачи, бюджет, команду и т.д.). Игры позволяют:

- на практике освоить специфику различных областей управления проектами;

- закрепить практические навыки применения теоретических знаний, полученных в ходе очных тренингов по управлению проектами;
- проверить уровень профессионализма в области управления проектами;
- совместно с тренером и командой проанализировать ключевые решения, определившие дальнейший ход и результаты проекта, резюмировать слабые и сильные стороны сложившегося сценария развития проекта, сформировать наиболее эффективный путь реализации проекта;
- получить «усвоенные уроки» многомесячных и многолетних проектов в сжатые сроки – за 1–2 дня;
- подготовить команду специалистов к ведению значимого проекта, сэкономить время и бюджет на построение эффективной команды;
- повысить эффективность работы проектной команды за счет наработки практики совместного управления проектом, сплочения команды в ходе достижения единой цели;
- улучшить взаимодействие, отработать навыки коммуникаций в команде;
- выявить по итогам игры ошибки и недоработки, которых впоследствии удастся избежать в «живых» проектах;
- приобрести комплексный опыт управления проектами не ценой дорогостоящих ошибок, допускаемых в рабочих проектах, а абсолютно безопасными для компании симуляционными методиками;
- оценить уровень готовности команды специалистов к запуску важного проекта или получить объективный критерий уровня подготовки того или иного специалиста.

В Красноярске, как уже отмечалось ранее много учебных заведений для подготовки и переподготовки специалистов. Тренинговое пространство Creative Hall, которое находится в центре Красноярска. Предлагает проведение деловых игр. Компания предлагает множество игр: «Таежная история», «Фабрика изобретений», «Креативная студия», «Шедевр» и другие. В нашем случае, чтобы команда попрактиковалась и проявила свои знания в области управления проектами, мы выбрали игру «Мост». Краткое описание игры: Участники игры получают практический опыт работы в команде, выступая в роли сотрудников строительной компании. Инженерам и строителям необходимо сконструировать и построить из имеющихся материалов мост через глубокое ущелье высоко в горах, по которому жители горной деревни имели бы возможность перевозить обозы с грузом. При этом мост должен отвечать жестким требованиям заказчика (длина, ширина, высота, грузоподъемность, дизайн, стоимость и др.) и быть возведен в строго указанное время. Финальное испытание возведенной конструкции подведет итог работы бригад [46]. Продолжительность игры 3 часа.

В ходе игр между участниками распределяются проектные роли, происходит постановка конкретных задач, формируются требования, ограничения, сроки и другие критерии проектов. В конце всей игры

оцениваются результаты выполнения заданий, а также разбирается эффективность действий каждого из участников и всей команды проекта в целом. По итогам игры можно будет сделать вывод о результатах прошедшего обучения. Стоимость игры 15000 за 30 человек и за каждого дополнительного 500 рублей. Итоговый список мероприятий приведен в таблице 17.

Таблица 17 – Мероприятия изменений в области персонала

Мероприятие	Ответственный	Срок
Утверждение графика и программы обучения с директором	Сотрудник отдела кадров	1.08-8.08.16
Согласование программы обучения с тренинговыми компаниями	Сотрудник отдела кадров	8.08-15.08.16
Утверждению бюджета обучения с директором	Сотрудник отдела кадров	15.08-19.08.16
Информирование и напоминание сотрудникам об обучении	Сотрудник отдела кадров	20.08-21.11.16
Обучение	Приглашенный специалист	5.09-21.11
Проведение анкетирования	Сотрудник отдела кадров	12.12.16
Анализ результатов анкеты	Сотрудник отдела кадров	13.12-14.12.16
Оглашение результатов анкетирования руководству	Сотрудник отдела кадров	16.12.16
Утверждение с директором проведения деловой игры	Сотрудник отдела кадров	21.11-25.11.16
Встреча с организатором для выяснения целей и задач игры	Сотрудник отдела кадров	28.11.16
Утверждение бюджета игры	Сотрудник отдела кадров	29.11-2.12.16
Проведение игры	Приглашенный специалист	21.12.16

Система КРІ – ключевые показатели эффективности – система, оценки, которая помогает организации оценить достижение целей. Кроме того позволяет оценить деловую активность персонала компании.

Система стимулирования мотивации в ООО «Монолитхолдинг» имеет два направления: ежемесячные премии и в конце проекта. Второй вид премии не завязан с результатами работы команды проекта, это в свою очередь влияет на качество и желание работы команды. Мы предлагаем ввести систему КРІ для премирования персонала в области управления проектами. С её помощью у персонала возникнет больше желания выполнять работу в срок.

Мотивационная формула для расчета заработной платы сотрудника имеет вид:

$$, \quad (1)$$

где

ЗП - заработная плата

ФЧ - фиксированная часть (оклад)



ПЧ - плановая сумма переменной части

Коэф КРІ<sub>1,2,3</sub> - посчитанные коэффициенты из таблицы 24.

Поскольку наша компания работает в сфере строительства, то мы введем следующие показатели КРІ:

1. Завершение работ в срок
2. Завершение проекта без срыва бюджета
3. Качественное выполнение строительства

В конце проекта управляющий проектами заполняет таблицу - 18 с результатами работы. Оценивается работа команды проекта целиком. Вносятся плановые и фактические показатели. В 3 колонке рассчитывается коэффициент КРІ путем деления фактического значения на плановое – таблица 18.

Таблица 18 – Расчёт коэффициентов КРІ

	Сроки (дни) КРІ <sub>1</sub>			Бюджет (руб.) КРІ <sub>2</sub>			Качество (кол-во принятых работ с первого раза) КРІ <sub>3</sub>		
	План	Факт	Ф/П	План	Факт	Ф/П	План	Факт	Ф/П
Команда проекта «А»									

В таблице 19 представлены примерные значения коэффициента и расшифровка показателя.

Таблица 19 - Примерные значения коэффициента

Уровень выполнения задач	Значение коэффициента	Смысл показателя
100%	1	Выполнение работником всех поставленных задач (достижение целевого значения)
80-90%	0,9	Выполнение работниками поставленных задач на уровне 80-90%
60-80%	0,6	Выполнение работниками поставленных задач на уровне 60-80%
менее 60%	0	Выполнение работниками поставленных на уровне менее 60% (недопустимо)

При достижении значения менее 60% выполнения какой-либо из поставленных задач – команда лишается премии.

Преимущества использования системы КРІ перед традиционным расчётом премий:

- оценка эффективности работы команды проекта;
- ориентирование команды на достижение целей;
- эффективное управление бюджетом фонда оплаты труда;
- мотивация команды;
- обеспечение коллективной ответственности за результаты проекта.

В таблице 20 приведена сводная таблица мероприятий, для решения проблем в области персонала.

Таблица 20 - Сводная таблица мероприятий, для решения проблем в области персонала:

Мероприятие	Ответственный	Срок
Согласование с директором новой системы премирования	Сотрудник отдела кадров	4.07.16
Утверждение новой системы премирования (приказ)	Сотрудник отдела кадров	5.07-8.07.16
Рассылка приказа сотрудникам	Секретарь директора	11.07.16

В таблице 21 просуммируем общий бюджет проводимых изменений в области персонала.

Таблица 21 - Общий бюджет проводимых изменений в области персонала:

Мероприятие	Стоимость (руб.)
Обучение персонала ПУ	1 036 000
Проведение деловой игры	16 500
Итого	1 052 500

Как уже было написано выше – проблема с просрочкой документации на предстоящие торги возникла, потому что из-за загруженности прораб не успевал вовремя составить заявку и передать её в проектно-сметный отдел. Здесь основным выходом из положения является передача функции составления заявки от прораба в отдел планирования и введение должности кладовщика на всех стройплощадках. На этапе планирования создается годовая заявка на материалы на основе MS Project. Кладовщик на стройплощадке будет следить за остатками материалов на объекте и передавать эти данные в отдел планирования. Планировщик на основе годовой заявки, разбитой по месяцам, и остаткам на площадке будет составлять заявку на следующий месяц и передавать в тендерный отдел. Первое, что нужно сделать - это найти кладовщиков.

Сейчас ведется строительство на 4 –х площадках: «Преображенский», «Яблони», «Северное сияние» и «Камешки». По проекту «Плодово-ягодный» ведется проектно-сметная работа. Таким образом, нам необходимо нанять 4 человека.

Требования к кандидату:

- образование - не ниже средне-специального;
- опыт от 1 года в аналогичной должности, в сфере строительства (желательно);
- ответственность, честность, внимательность.

Должностные обязанности:

- приёмка товарно-материальных ценностей (ТМЦ) на склад и их размещение;
- оформление документации на ТМЦ;
- соблюдение правил хранения ТМЦ;
- выдача ТМЦ;
- контроль над использованием ТМЦ;

- проведение инвентаризаций;
- ведение складского учёта.

Условия работы:

- место работы: стройплощадка;
- график 5/2, с 08.00 до 17.00;
- официальное оформление, все социальные гарантии;
- полная занятость, полный рабочий день;
- заработная плата 25тыс. руб/в месяц.

Также нужно внести изменения в функциональные обязанности планировщика, добавить пункт: составление месячной заявки на материалы и передача её в тендерный отдел.

Для того, чтобы посчитать, во сколько нам обойдутся новые сотрудники, определим, что на работу они выходят 8.08.16. Получается, что до конца года они проработают у нас 5 месяцев. В таблице 22 разместим сводную таблицу мероприятий для решения проблем с документацией.

Таблица 22 – Сводная таблица мероприятий для решения проблем с документацией

Мероприятие	Ответственный	Сроки
Опубликовать вакансию на сайте ООО «Монолитхолдинг» и на других сайтах по подбору работы	Сотрудник отдела кадров	4.07.16
Обработать резюме и отобрать подходящие	Сотрудник отдела кадров	18.07.16-22.07.16
Провести собеседование	Начальник строительства	25.07.16-27.07.16
Выбрать подходящих работников	Начальник строительства	28.07.16
Устроить на работу согласно ТК РФ	Сотрудник отдела кадров	1.08-5.08.16
Провести инструктаж на рабочем месте	Начальник строительства	8.08.16
Внести изменения в функциональные обязанности планировщика	Сотрудник отдела кадров	8.08.16

Ниже, в таблице 23, рассчитаем сумму затрат на решение проблем с документацией.

Таблица 23 - Общий бюджет проводимых изменений

Статья расходов	Стоимость (руб.)
Обучение персонала ПУ	1 036 000
Проведение деловой игры	165 00
Заработная плата кладовщикам	500 000
Итого	1 552 500

Общий бюджет проводимых мероприятий составляет 1552500 рублей на 2016 год.

Для решения проблем в ООО «Монолитхолденге» и переходу к полноценному 3 уровню зрелости ПУ, мы предложили следующие мероприятия:

- разработали систему обучения и оценки персонала на 2016 год;

- разработали систему премирования KPI;
- спланировали введение новой должности для упрощения процесса закупок.

Теперь нужно посчитать, сколько компания сможет сэкономить, если проведет данные мероприятия.

### 3.3 Расчет эффективности предложенных мероприятий

После того, как мы рассмотрели основные мероприятия, рассчитали бюджет и сроки, необходимо посмотреть, насколько выгодно проводить изменения в компании. Для этого рассчитаем, сколько компания выиграет, при увеличении числа проектов, закупаемых в срок на 3%, не выходящих за рамки бюджета на 3%.

В 2015 году ООО «Монолитхолдинг» сдал 93,5 тыс.кв.м. Средняя цена за кв.м. на территории Красноярска составляла 48 594руб.

По статистическим данным, предоставленным ООО «Монолитхолдинг» средняя задержка сдачи дома составляет 179 дней, превышению бюджета 21,95%. Рассмотрим в таблице 24 основные показатели по срокам и бюджету до изменений.

Таблица 24 - Показатели по срокам и бюджету до проведения мероприятий

Значение показателя	Сроки				Бюджет			
	Вовремя (53%)		Не вовремя (47%)		Уложились (55%)		Не уложились (45%)	
	Кв. м	Тыс. руб.	Кв. м	Тыс. руб.	Кв. м	Тыс. руб.	Кв. м	Тыс. руб.
Сумма	49555	2408075,67	43945	2135463,33	51425	2498946,45	42075	2044592,55

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

На 448 788,064 тыс. руб. превышена смета в 2015 году.

За каждый день просрочки сдачи объекта компания выплачивает неустойку, которая рассчитывается как:

$$\frac{\text{Сумма превышения бюджета}}{\text{Срок сдачи}} \times \text{Срок просрочки} \times \text{Ставка неустойки} \quad (2)$$

В том случае, если дольщиком является гражданин, то неустойка выплачивается в двойном размере. В п. 2.2 данной работы, мы выяснили, что доля физических лиц составляет 80,2%, а юридических, соответственно, 19,8%.

Рассчитаем сумму неустойки для каждого типа потребителей. Ставка рефинансирования составляет 11%.

Для физических лиц:

$$\frac{448788,064 \text{ тыс. руб.}}{365 \text{ дней}} \times 365 \text{ дней} \times 11\% = 174000,064 \text{ тыс. руб.}$$

Для юридических лиц:

$$\frac{448788,064 \text{ тыс. руб.}}{365 \text{ дней}} \times 365 \text{ дней} \times 11\% = 174000,064 \text{ тыс. руб.}$$

Общая сумма неустойки может составить 252 563,95 тыс. руб., если все дольщики обратятся в суд. Как правило, этого не происходит. По данным портала «Коммерсант»[47] обращаются около 9,3% потребителей. Поэтому, исходя из этого, размер неустойки составит:

Потери, связанные с просрочкой сдачи объектов строительства и превышением бюджетов, исходя из приведенных выше расчетов, составляют – таблица 25:

Таблица 25 – Дополнительные затраты ООО «Монолитхолдинг» до проведения мероприятий

Статья	Сумма тыс. руб.
Превышение бюджета	448 788,064
Просрочка сроков сдачи объекта	23 488,45
Итого	472 276,514

Сверх превышение бюджета за 2015 год составили 472 276,514 тыс. руб.

Предложенные нами изменения помогут сэкономить компании. Значения рассчитаем по данным 2015 года. Сейчас, в таблице 26 рассмотрим показатели по срокам и бюджету после проведения изменений.

Таблица 26 – Показатели по срокам и бюджету после проведения мероприятий

Значение показателя	Сроки				Бюджет			
	Вовремя (56%)		Не вовремя (44%)		Уложились (58%)		Не уложились (42%)	
	Кв. м	Тыс. руб.	Кв. м	Тыс. руб.	Кв. м	Тыс. руб.	Кв. м	Тыс. руб.
Сумма	52360	2544381,84	41140	1999157,16	54230	2635252,62	39270	1908286,38

Рассчитаем теперь, сколько компания будет тратить сверх нормы, при достигнутых показателях.

Затраты, которые компания понесет из-за превышения бюджета составят:

На 418 868,86 тыс. руб. будет превышена смета.

Рассчитаем сумму неустойки для каждого типа потребителей. Ставку рефинансирования берем такую же 11%.

Для физических лиц:

\_\_\_\_\_

Для юридических лиц:

\_\_\_\_\_

Общая сумма неустойки при 100% обращениях в суд: 236 442,842 тыс. руб.

Рассчитаем среднее значение неустойки для 9,3% обратившихся в суд:

Затраты, которые понесла компания из-за просрочки сдачи объекта и выхода за рамки бюджета приведены в таблице 27:

Таблица 27 – Дополнительные затраты ООО «Монолитхолдинг» после проведения мероприятий

Статья	Сумма тыс. руб.
Превышение бюджета	418 868,86
Просрочка сроков сдачи объекта	21 989,18
Итого	440 858,04

Общее превышение бюджета составит 440 858,04. При проведении предложенных нами мероприятий сумма дополнительных затрат снизится на 31 418,474 тыс. руб. только в одном году.

Далее рассчитаем эффект от проведения мероприятий для этого разделим сумму экономии на сумму затрат для проведения мероприятий:

---

Ежегодно компания теряла около 472 276,514 тыс. руб из-за срыва сроков и превышения бюджета по проектам. При решении проблем в проектном управлении на 2 и 3 уровнях и увеличении числа проектов, завешаемых в срок на 3%, не выходящих за рамки бюджета на 3% эти затраты составят 440 858,04. Таким образом, эффект от проведения предложенных нами мероприятий для решения проблем на 2 и 3 уровнях зрелости ООО «Монолитхолдинг» в 20,3 раз больше, чем затраты на их проведение.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проектное управление в «Монолитхолдинге» начало внедряться несколько лет назад. Когда «Монолитхолдинг» только начинал внедрять проектное управление, то возникли две проблемы: в персоналом – нежелание работать по-новому и финансовая (большие затраты на внедрение – приобретение лицензии на ПО, привлечение внешнего консультанта и другие расходы).

Сейчас проблемы, которые влияют на срывы сроков и выход за рамки бюджета следующие: с закупками и персоналом. В первом случае - отсутствие документации из сметного и проектного отделов на предстоящие торги по реализуемым проектам. Данная проблема возникла из-за того, что на строительной площадке у прорабов не хватает времени на составление заявки на материалы и контроля наличия материала на площадке т.к. они заняты своими основными обязанностями – строительством. Поэтому заявки отправляют с опозданием. Во втором – отсутствие систематизированного графика обучения и мотивация персонала, которая не завязана на результатах проекта. Компания разработала регламенты в области ПУ и пользуется мировыми стандартами РМВОК. Проектное управление в компании включает в себя четыре этапа: инициация, планирование, реализация и завершение. Завершенные проекты хранятся в архиве и в электронной базе данных.

Во второй главе данной работы в анализе внешней среды, мы выяснили, что сейчас:

- высокая конкуренция на рынке (два основных конкурента «Сибиряк» и «Культбытстрой»);
- нестабильное положение на рынке и доля рынка компании постоянно меняется (то в большую, то в меньшую сторону);
- падение цен за квадратный метр;
- подорожание цен на стройматериалы;
- снижение покупательной способности;
- обесценивание национальной валюты, что привело к увеличению цены на импортное оборудование;
- ужесточение СНИПов и ГОСТов в области качества строительства;
- новые технологии, которые удешевляют строительство дорогостоящие;

ООО «Монолитхолдинг» в настоящее время находится на 3м уровне зрелости, но при этом есть некоторые проблемы на 2 и 3 уровнях. При решении этих проблем на 2 и 3 уровнях ООО «Монолитхолдинг» сможет увеличить число проектов, завершаемых в срок на 3%, не выходящих за рамки бюджета на 3% и уменьшить количество незавершенных проектов на 1%. А это в свою очередь приведет к увеличению прибыли компании. И в дальнейшем возможен переход к более высоким уровням зрелости 4 и 5.

Для решения выявленных проблем мы предложили следующие мероприятия:

1. В области персонала:

- составили план обучения и оценки;
- разработали опрос по отношению персонала к проектному управлению;
- предложили систему мотивирования персонала KPI;
- предложили провести деловую игру для оценки знаний персонала;

2. В области документации:

- Предложили изменить должностные обязанности у специалистов планировщиков;
- Предложили взять в штаб сотрудников нового специалист – кладовщика на стройплощадку.

Общий бюджет предложенных нами мероприятий составил 1 552 500 рублей на 2016 год. При проведении предложенных нами изменений, компания сможет сэкономить 31 418,474 тыс. руб. Эффект от проведения мероприятий для решения проблем на 2 и 3 уровнях зрелости ООО «Монолитхолдинг» в 20,3 раз больше, чем затраты на их проведение.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Официальный сайт компании ООО «Монолитхолдинг» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://monolit-holding.ru/>
2. Электронный портал «Деловой квартал» » [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.dk.ru/>
3. Сайт недвижимости Красноярска и городов спутников «Домскан» » [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://domscan.ru/>
4. Сайт недвижимости «Наклучах.рф» » [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://nakluchah.ru/>
5. Сайт поиска недвижимости «Амадом» » [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://amadom.ru/>
6. Электронная газета «Региональный строительный еженедельник» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://xn--80atnddcf.xn--p1ai/>
7. Электронный портал «Деловой квартал г.Красноярск» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://krasnoyarsk.dk.ru/>
8. Электронный журнал «Сибирский дом» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.sibdom.ru/>
9. Электронная газета «Московский комсомолец» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.mkgazeta.ru/>
10. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетенции специалистов. М.: Изд-во «Консалтинговое Агентство «КУБС Групп – Кооперация, Бизнес-Сервис», 2001
11. Студия проектного развития «Мамоновпро»// «Структура управления проектами» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://mamonov.pro>
12. Электронная база данных «Контрагент» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.k-agent.ru/>
13. Информационно – аналитический портал «Долги» //ООО «Монолитхолдинг» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://dolgi.ru>
14. Электронный портал «Предприятия и фирмы Красноярска» // ООО «Монолитхолдинг» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://krasnoyarsk.ru/>
15. Электронный портал «Каталог организаций России»//ООО «Монолитхолдинг» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.list-org.com>
16. Электронный портал «НГС.Недвижимость» // ООО «Монолитхолдинг» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://realty.ngs.ru>
17. Электронный портал «Союз строителей Красноярского края» // «Новости союза от 16.04.2015» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.sskk.ru/>

18. Электронный портал «Независимое информативное агентство»// «Монолитхолдинг: фокус на инновации» » [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.24rus.ru>
19. Электронный портал «Конкурент»// «Монолитхолдинг» работает по-новому» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.konkurent-krsk.ru>
20. Красноярские новости ТВК// «Семейные квартиры пользуются большим спросом, чем однушки» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://tvk6.ru>
21. Электронная библиотека «Либ-5»// «Правовое регулирование строительной деятельности» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://lib-5.ru>
22. Электронный портал «Законы России» // «Новый градостроительный кодекс РФ 2016» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.assessor.ru>
23. Электронный портал «Баурум»// «Справочник строителя» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.baurum.ru/>
24. Электронный портал «Наука и техника» // «Строительные технологии будущего» <http://наука.info>
25. Научно-популярный портал «Буквы» // «Понятие и сущность внешней среды функционирования современного предприятия» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://bukvi.ru>
26. Портал по поиску работы «Работа.ру» // «Компания недели «Монолитхолдинг» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://sharypovo.rabota.ru/>
27. Электронная энциклопедия Красноярского края// «Красноярские десятилетки (1970-1980-е годы)» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://my.krskstate.ru>
28. Электронный ресурс «Федеральная служба государственной статистики по Красноярскому краю» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://krasstat.gks.ru>
29. Ресурс машиностроения «И-маш» // «Проектная зрелость и ценностно-ориентированное управление проектами» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.i-mash.ru>
30. Фоминых М.М.//Текст лекций «Управление проектами» // Красноярск, 2010г
31. Электронный портал «РБК»// «Обзор рынка городской недвижимости» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://marketing.rbc.ru>
32. Заренков В.А.// «Управление проектами»: Учеб.пособие. – 2-е изд. – М.:Изд-во АСВ;СПб.: СПбГАСУ, 2006. – 312с.
33. Электронная энциклопедия менеджера// Процессы в управлении проектами [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.e-executive.ru>
34. Учебные материалы для студентов// «Управление проектами» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://studme.org>

35. Русякова М. С. Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами // Молодой ученый. — 2014. — №11. — С. 230-236.
36. Тарасюк Г.М. Управление проектами: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2009. – 312 с.
37. Электронный ресурс для IT-специалистов// «История развития методологий проектирования» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://megamozg.ru>
38. Д.Мезеин «Система управления проектами» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.advanta-group.ru>
39. Гуманитарно-правовой портал «Система управления проектами» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://psyera.ru>
40. Управление услугами и проектами в IT «Управление проектами» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.smlogic.ru>
41. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2013 [текст] / Пятое издание. - Project Management Institute, Inc. 2013. – 397 с.
42. Доклад Э. Эндрюса Открытый семинар Московского отделения PMI (г. Москва) 20.03.2007.
43. Блог по управлению проектами «Зачем компании создавать КИС и как это делать?» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://project-management.zis.by>
44. Электронная энциклопедия «Студопедия» «Краткая история управления проектами» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://studopedia.ru>
45. Кадровый консалтинг «Обучение персонала» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://md-hr.ru>
46. Официальный сайт тренинговое пространство Creative-Hall [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://creative-hall.ru>
47. Издательский дом «Коммерсант» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/>
48. Управление проектами: учебник для бакалавров/ А.И.Балашов, Е.М.Рогова, М.В.Тихонова, Е.А.Ткаченко; под ред. Е.М.Роговой. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 383с. – Серия : Бакалавр. Базовый курс.
49. Управление проектами: Учебное пособие/ Под общ. ред. И.И.Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анкета для исследования

1. Используете ли вы в своей компании проектное управление?
  - а) Да
  - б) Нет
  
2. Как давно вы ввели проектное управление?
  - а) Не ввели
  - б) Менее года
  - в) От 1 года до 2х лет
  - г) От 2х до 4х лет
  - д) Более 4х
  
3. Проектное управление охватывает все связанные со строительством подразделения? (Генеральный подрядчик, проектирование, тех. надзор и др.)
  - а) Да
  - б) Нет
  
4. Привлекались ли для внедрения проектного управления в организации внешние консультанты?
  - а) Да
  - б) Нет
  
5. Какие трудности сопровождали внедрение проектного управления в организации? (можно отметить более одного пункта):
  - а) Сопротивление персонала
  - б) Повышение затрат на управление и контроль в начале внедрения
  - в) Отсутствие необходимых знаний у сотрудников
  - г) Отсутствие стандартов управления проектами в компании(+)
  - д) Отсутствие поддержки руководства
  - е) Отсутствие системы стимулирования персонала
  - ж) Никаких трудностей не было
  
6. Какое программное обеспечение вы используете для управления проектами?
  - а) MS Project
  - б) TimeLine
  - в) OpenPlan
  - г) SureTrak
  - д) P3
  - е) Никакое
  - ж) Другое \_\_\_\_\_

7. Разработаны ли в организации регламенты и шаблоны документов для управления проектами?
- а) Да
  - б) Нет
8. Какими стандартами управления проектами вы руководствуетесь?
- а) PMBOK
  - б) ISB-IPMA
  - в) The APM Body of Knowledge
  - г) PRINCE
  - д) Никакими
  - е) Другими \_\_\_\_\_
9. Каковы результаты внедрения проектного управления в организации? (можно отметить более одного пункта):
- а) Сократились сроки выполнения проектов
  - б) Более оптимально распределяются ресурсы
  - в) Отказ от невыгодных проектов
  - г) Рост экономии на издержках
  - д) Рост прибыли
  - е) Усиление контроля за реализацией проектов
  - ж) Другое \_\_\_\_\_
10. Планируете ли вы дальнейшее использование проектного управления в своей деятельности?
- а) Да
  - б) Нет
11. Достигли ли вы намеченных целей с внедрением проектного управления?
- а) Да
  - б) Нет

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Результаты исследования

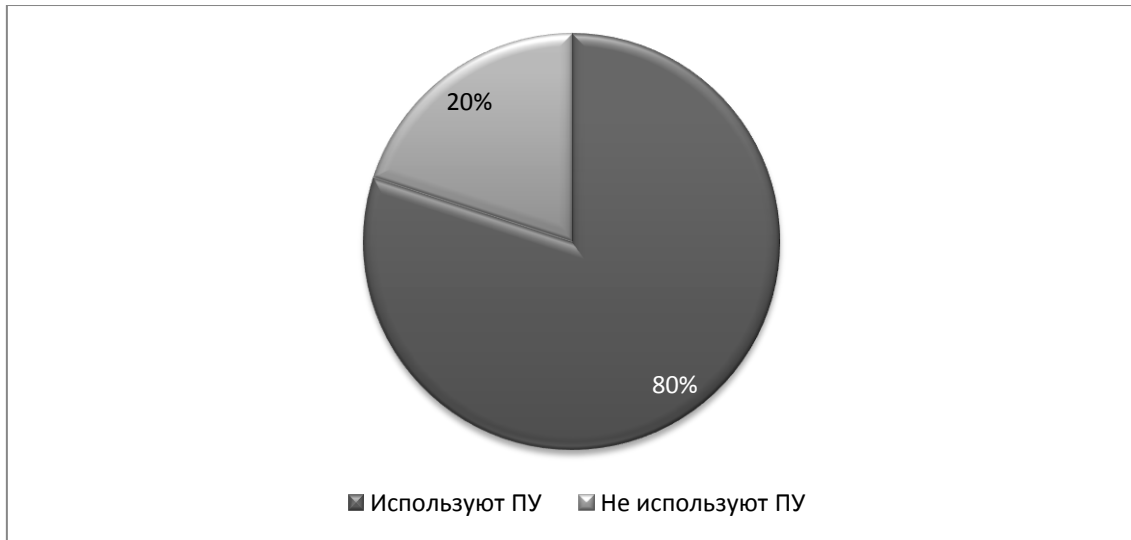


Рисунок Б1 - Использование проектного управления

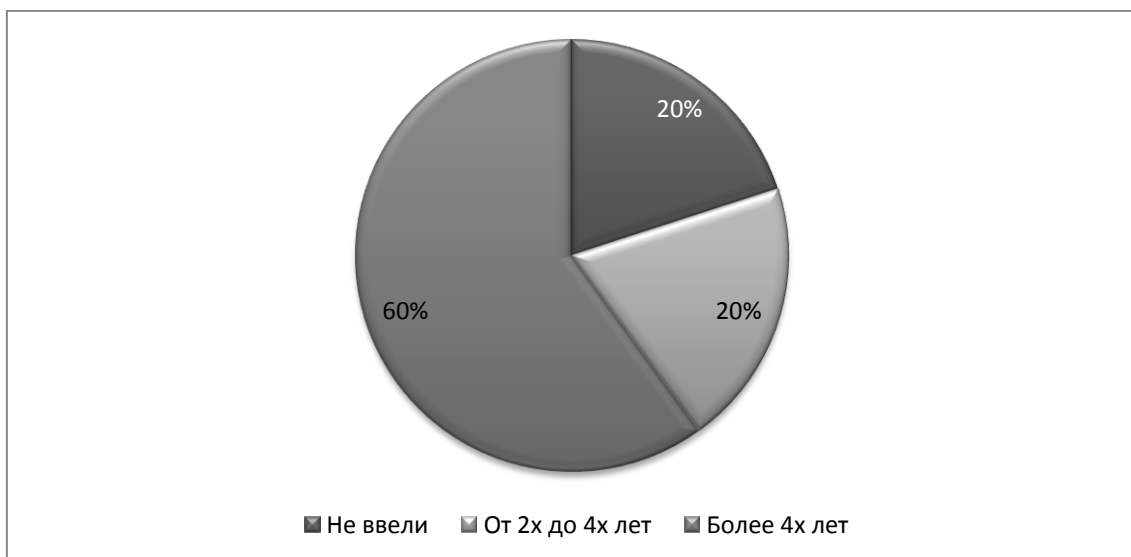


Рисунок Б2 - Срок использование проектного управления

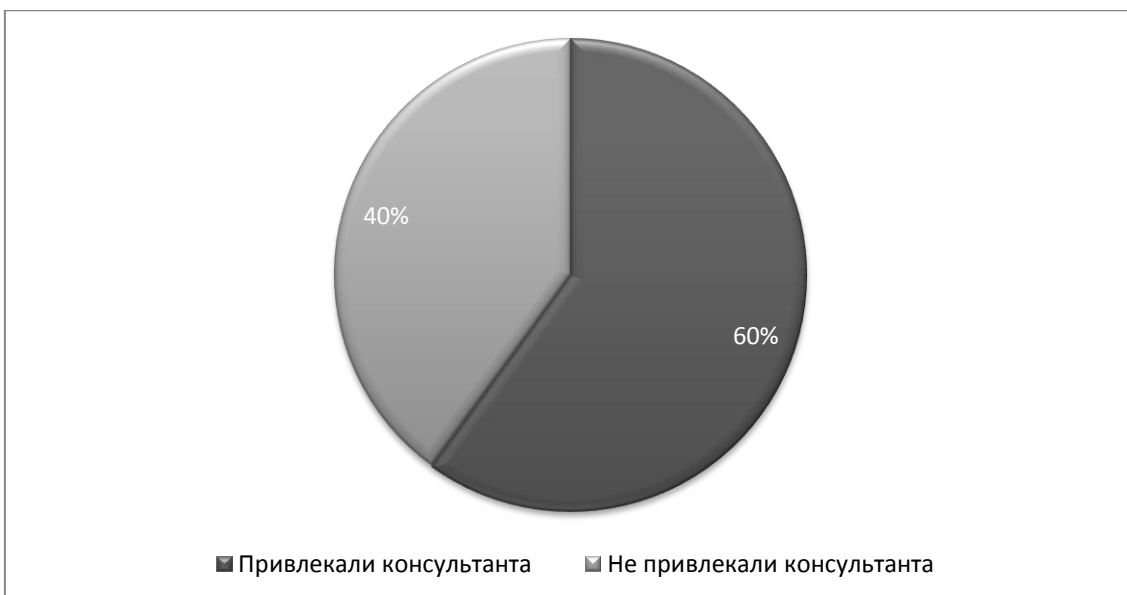


Рисунок Б3 - Привлечение консультанта для внедрения проектного управления

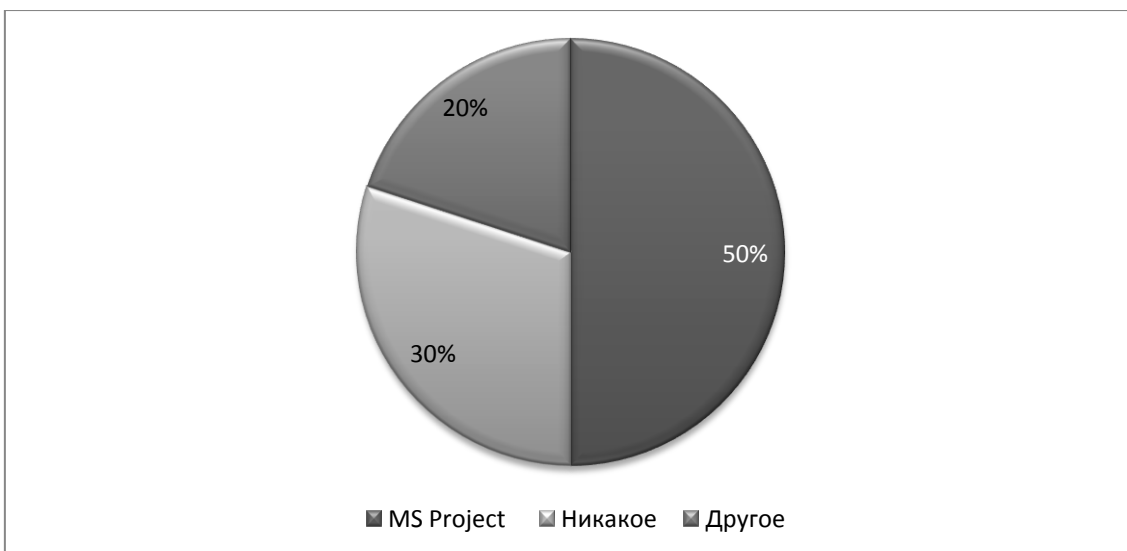


Рисунок Б4 - Использование программного обеспечения

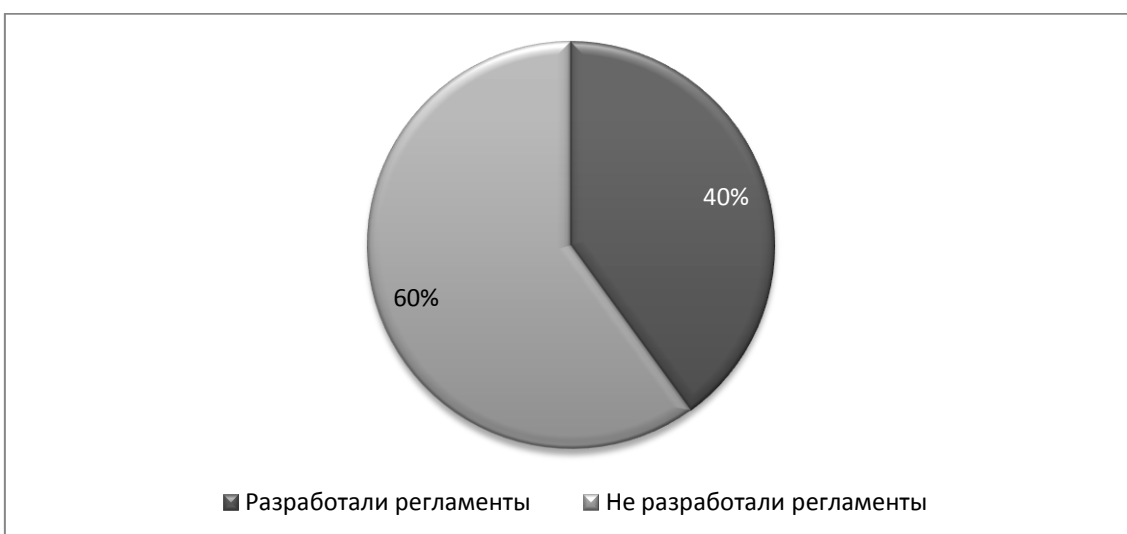


Рисунок Б5 - Разработка регламентов

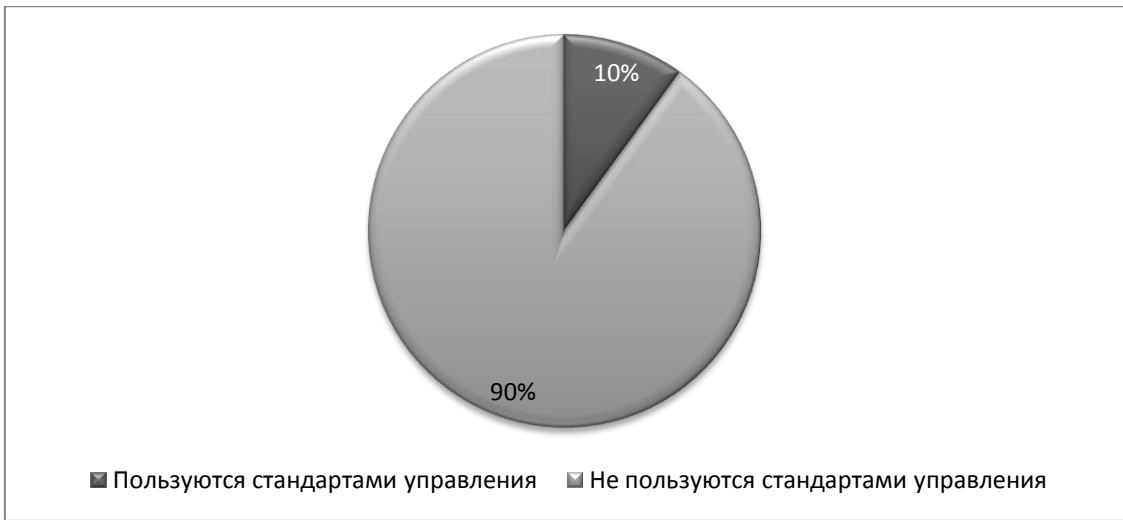


Рисунок Б6 - Пользование стандартами проектного управления

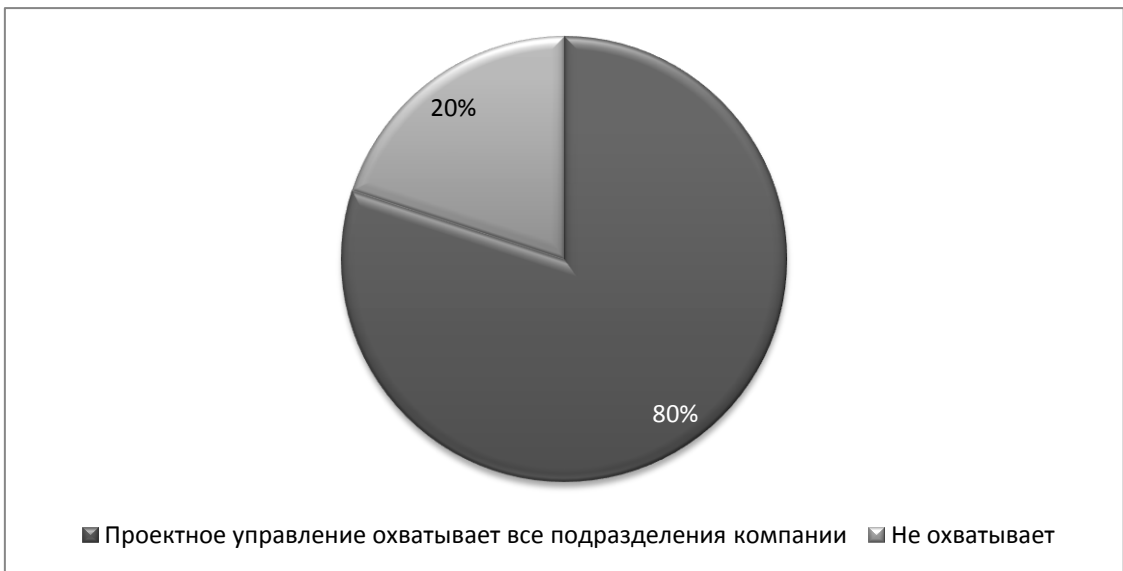


Рисунок Б7 - Охват проектного управления всех подразделений



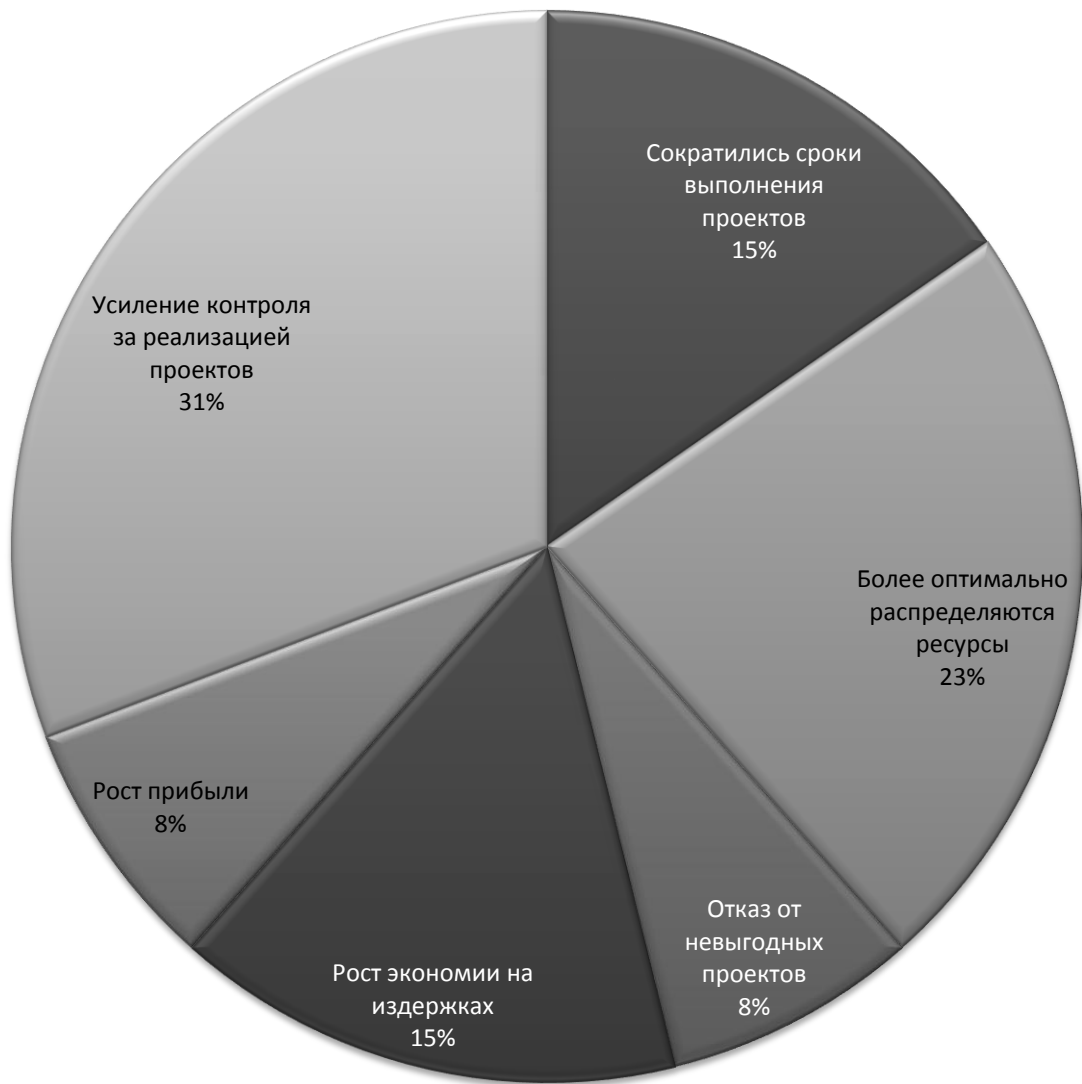


Рисунок Б8 - Результаты внедрения проектного управления

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Сравнительная таблица моделей зрелости проектного управления [35]

Критерий	Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)	Project Management Maturity Model (PMMM) Керцнер	Project Management Process Model (PM)2 Беркли	Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)
Преимущества	<p>1) Универсальность</p> <p>2) Позволяет выработать направление и конкретные шаги развития УП</p> <p>3) Комплексный подход к описанию УП в организации на разных уровнях управления</p> <p>4) Содержит наглядную структуру описания элементов системы в виде иерархии взаимосвязанных элементов</p>	<p>1) Модель предлагает критерии оценки уровня зрелости и ключевые действия, которые необходимо выполнить для продвижения на следующий уровень</p> <p>2) Предполагает наличие внешней среды</p> <p>3) Оценивает деятельность компании относительно других игроков на рынке</p>	<p>1) Модель позволяет оценить уровень зрелости процессов каждой фазы управления проектом по каждой области знаний</p> <p>2) Модель позволяет оценить уровень зрелости процессов управления проектами и отдачу от внедрения этих процессов в эксплуатацию.</p> <p>3) Модель позволяет определить направления дальнейшего развития для компаний в области ведения проектов.</p>	<p>1) Может выступать как индикатор сильных и слабых сторон организации</p> <p>2) Позволяет оценить требуемый уровень менеджмента, необходимый для достижения</p> <p>3) Позволяет определить достижения от инвестиций</p> <p>4) Задаёт направление для продолжительного развития организации</p> <p>5) Позволяет определять уровень эффективности компании по отдельной области знаний</p>

## Окончание приложения В

Критерий	Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)	Project Management Maturity Model (PMMM) Керцнер	Project Management Process Model (PM)2 Беркли	Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)
Недостатки	<p>1) Сложное использование на практике</p> <p>2) В базе описана только структура лучших практик, трактовка элементов применительно к конкретной организации</p> <p>3) Необходимость иметь специалистов высокой квалификации в сфере управления проектами</p> <p>4) Сложность адаптации процессов к нуждам и культуре организации;</p> <p>5) Предполагается, что пользователь получает два основных отчета (реализованные и нереализованные практики), построенных на основании достаточно общего опросника и несколько диаграмм. Уточнение этих отчетов и разработку планов приходится выполнять вручную, опираясь на субъективный опыт и знания специалистов</p>	<p>1) Вопросы, предполагают субъективную оценку оцениваемых параметров, что может привести к занижению либо завышению реального уровня зрелости</p> <p>2) данные оценки зрелости для целей бенчмаркинга имеют ценность только для тех отраслей, в которых присутствует конкуренция</p>	<p>1) Модель не предлагает конкретных направлений относительно того, как перейти от одного уровня зрелости к другому.</p>	<p>1) Не даёт количественную оценку степени соответствия требованиям методики</p> <p>2) не отражает наличия в компании процессов более высокого уровня зрелости</p> <p>3) использование модели на практике представляет собой долгий и трудоёмкий процесс</p>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г1 - Лидеры строительного рынка Красноярска по застройке жилых комплексов в 2014 году[2]

№	Наименование строительной организации	Общая пл. жил.домов введен. в эксплуатацию в 2014 г., тыс.кв.м.	Кол-во квартир, введ. в эсплу- атац. в 2014 г.	Кол-во домов, введен. в 2014 г.	Крупнейший объект жилищ. многоквартир. стро- ва, в 2014 г.	Год начала работы
1	«Культбытстрой»	101,3	1 846	14	два жилых дома в 5-м мкр. ЖР «Николаевка» 12,2	1958
2	УСК «Сибиряк»	94,6	1 793	11	жилой дом мкр «Солнечный» 12,4	1989
3	«СМсити»	65,6	1 143	5	4 дома в ЖК «Зеленый городок» 50,2	2006
4	«Белые росы»	57,5	835	5	жилых дома в мкр. «Белые росы» 17,2	2005
5	ГК «Монолитхолдинг»	55,7	970	4	жилых дома в мкр. «Яблони» 28,1	1989
6	«Красстрой»	31,4	398	1	2-я очередь ЖК «Орбита» 31,4	2005
7	«Сибагропромстрой»	29,3	332	2	жилых дома в 5-м мкр-не ЖР «Слобода весны» 16,4	1991
8	«ДСК»	24,4	392	2	жилых дома в мкр «Покровский» 17,8	1978
9	СК «Реставрация»	22,6	313	3	жилых дома в мкр. «Эдельвейс» 10,9	1990
10	ГК «Арбан»	19,5	365	3	1-я очередь ЖК «Коломенский» 17,8	2003

Таблица Г2 – рейтинг застройщиков в 2012 году [2]

№	Название компании ФИО руководителя	Общая площадь домов введен. в экспл. в 2012 г., тыс. кв. м.
1	"Культбытстрой" <sup>1</sup> Семеняков Геннадий Аркадьевич	179
2	УСК "Сибиряк" Егоров Владимир Владимирович	100
3	"Монолитхолдинг" Абасов Разим Магарамович	90
4	"СМ сити" ("Новый город") Коропачинский Александр Игоревич	48
5	"Белые росы" <sup>2</sup> Василянский Валерий Иванович	37
6	"Сибагропромстрой" Мурадян Саркис Алексанович	32
7	"Красноярскпромстрой" <sup>2</sup> Савонин Анатолий Васильевич	27
8А	ПСК "Омега" Пуртов Александр Владимирович	25
8А	СК "Реставрация" Коваленко Николай Федорович	25
10	"Красстрой" <sup>(2)</sup> Сарченко Владимир Иванович	24

Таблица Г3 – рейтинг застройщиков в 2013 году [2]

№	Название компании	Средняя площадь введенного в эксплуатац. многоквар. дома, введенного в 2013 г., тыс. кв. м.	Средняя площадь квартир, введенных в эксплуатац. в 2013 г., кв. м.
1	«Красстрой-центр»	31,4	78,9
2	«Сибагропромстрой»	14,7	88,3
3	ГК «Монолитхолдинг»	13,9	57,4
4	«СМ.сити» («Новый город»)	13,1	57,4
5	«ДСК»	12,2	62,2
6	«Белые росы»	11,5	68,9
7	УСК «Сибиряк»	8,6	52,8
8	СК «Реставрация»	7,5	72,2
9	«Культбытстрой»	7,2	54,9
10	ГК «Арбан»	6,5	53,4

Таблица Г4 – Рейтинг застройщиков Amadom.ru[5]

Компания	Количество новостроек	Количество квартир
УСК «Сибиряк»	18	2445
Монолитхолдинг	15	5563
«Культбытстрой»	14	1746
Инвестжилстрой (Сосновоборск)	13	1878
Арбан	12	2462
СМ Сити	10	2040
Ангор	9	2032
ФБК	9	1348
«Красстрой»	7	1336
Реставрация	6	1148

**ПРИЛОЖЕНИЕ Д**  
**Организационная структура ООО «Монолитстрой»**

