

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

Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

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

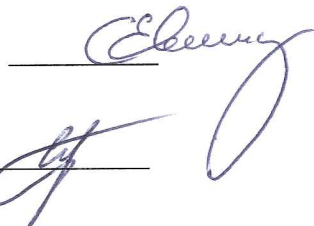
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент  
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Совершенствование управления проектами на примере ООО «РН-Ванкор»

Руководитель \_\_\_\_\_



доцент С.А. Евминенко

Выпускник \_\_\_\_\_

М.Д. Способова

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ по теме  
Совершенствование управления проектами на примере ООО «РН-Ванкор»

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

Г.А. Федоткина

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование управления проектами на примере ООО «РН-Ванкор»» содержит 52 страницы текстового документа, 2 приложения, 36 использованных источников литературы, 5 иллюстраций, 4 таблицы.

ПРОЕКТ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, АНАЛИЗ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ, АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ, РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА, ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА.

Объектом является компания «РН-Ванкор»

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендации по совершенствованию управления проектами в ООО «РН-Ванкор».

Для достижения поставленной цели были разработаны ряд задач:

- описание теоретических основ управления проектами;
- характеристика деятельности ООО «РН-Ванкор»;
- выявление проблемы в проектной деятельности компании;
- разработка рекомендации по устранению выявленной проблемы и оценка ее эффекта.

В ходе работы был проведен анализ теоретических основ проектного управления, проведен экономико-организационный анализ организации, а также анализ текущей системы управления проектами компании, а также разработан проект по совершенствованию управления проектами на примере ООО «РН-Ванкор» и выполнена оценка полученных результатов.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления проектами.....	6
1.1 Определение проекта. Его основные характеристики и измерения .....	6
1.2 Содержание и процессы управления проектами .....	15
2 Анализ текущего состояния ООО «РН-Ванкор» .....	18
2.1 Общая характеристика компании.....	18
2.2 Анализ текущего состояния управления проектами и выявление проблемы.....	29
3 Рекомендации по устранению проблемы .....	36
3.1 Рекомендация по совершенствованию документооборота в рамках проектов в ООО «РН-Ванкор».....	36
3.2 Оценка результата рекомендации .....	41
Заключение .....	45
Список использованных источников .....	48
Приложение А .....	52
Приложение Б.....	53

## ВВЕДЕНИЕ

В последнее десятилетие весь мир постепенно движется к формированию проектно-ориентированных организаций, к формированию проектно-ориентированного общества. В Российской Федерации все чаще применяются методы проектного управления, которые так распространены за рубежом. К сожалению, на сегодняшний день проектное управление пока не имеет широкого распространения в РФ в силу того, что является принципиально новой организационной и профессиональной рыночной культурой для российских руководителей, управленцев и менеджеров. Однако, интерес к применению проектных методов управления в последние годы имеет актуальность, причем во всех отраслях экономики.

Еще несколько лет назад вопросы проектного управления рассматривались скорее как новомодное течение, нежели как необходимый инструментарий управления. Полезным считалось само включение в управленческий лексикон слов «проект», «проектное управление». Но к концу этого периода уровень общих теоретических знаний стал выше и спрос на проектное управление конкретизировался. Задачи проектного менеджмента начали привязываться к текущим процессам компаний, организационным структурам, стратегиям их развития.

Целью работы является разработка рекомендации по совершенствованию управления проектами в ООО «РН-Ванкор».

Объектом является компания «РН-Ванкор» - дочернее общество ОАО «НК «Роснефть» — является оператором по освоению месторождений Ванкорского кластера — Ванкорского, Сузунского, Тагульского и Лодочного, расположенных на севере Восточной Сибири — в Туруханском и Таймырском муниципальных районах Красноярского края.

Предмет- совершенствование системы управления проектами в ООО «РН-Ванкор».

Цель работы реализуется в поставленных задачах:

- описание теоретических основ управления проектами;
- характеристика деятельности ООО «РН-Ванкор»;
- выявление проблемы в проектной деятельности компании;
- разработка рекомендации по устранению выявленной проблемы и оценка ее эффекта.

# **1 Теоретические основы управления проектами**

## **1.1 Определение проекта. Его основные характеристики и измерения**

В современной литературе по управлению проектами можно выделить два основных подхода к определению проекта: системный и деятельностный.

В рамках системного подхода, проект определяется как систему временных действий, которые направлены на достижение неповторимого и определенного результата. Проект - временное предприятие, для создания уникальных продуктов, услуг или результатов [1].

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

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

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

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

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

- временная локализация. Все проекты ограничены четкими временными рамками. Проект - это создание чего-либо к установленному сроку, он имеет

планируемую дату завершения, после которой команда проектантов распускается.

Все перечисленные характеристики взаимосвязаны и задают определенные рамки проекта, три его измерения, критерии, по которым можно оценить любой проект (рисунок 1).

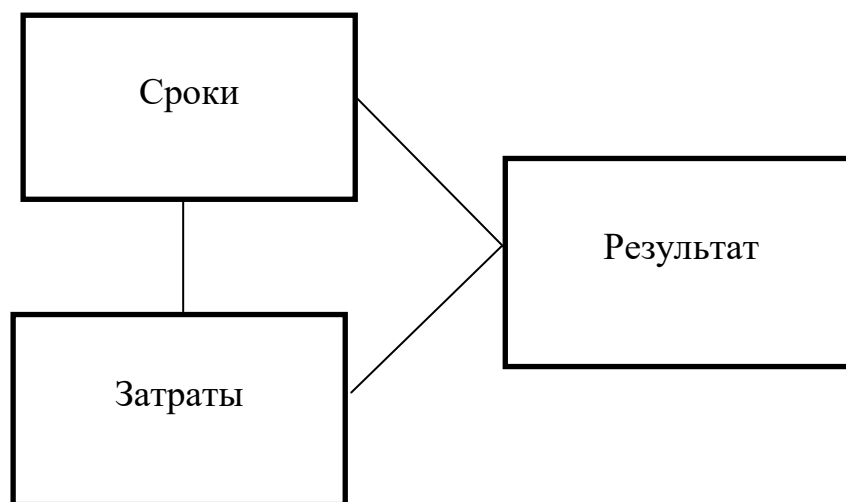


Рисунок 1 – Схема измерения проекта

Планирование и реализация проекта всегда связаны с тремя главными вопросами:

- сколько времени это займет;
- во сколько это обойдется;
- совпадет ли конечный результат с тем, что мы намечали вначале.

Первый вопрос выводит на первый план проблему временных рамок, установленных для реализации всего проекта и отдельных его этапов. Второй вопрос привлекает наше внимание к стоимости проекта, третий касается вопроса о результативности проектной деятельности. Универсальность и многоаспектность проектной технологии детерминированы разноуровневыми многослойными взаимодействиями и измерениями проекта. Измерения проекта - цели, время, стоимость - являются одновременно ограничениями проекта,



задающими систему координат, в которой вынужден работать проект-менеджер. Сверхзадача проект-менеджера - найти оптимальное соотношение этих трех ограничений проекта, с которыми неразрывно связаны интересы участников проекта. В данном смысле сверхзадача трансформируется в соблюдение баланса интересов, как таковые ограничения становятся «фоном», «вторым планом» действия в проекте, заглавная роль в котором принадлежит именно интересам. С точки зрения измерений и интересов могут быть исследованы все подсистемы проекта [2].

Второй подход - деятельностный - трактует проект как деятельность субъекта по переводу объекта из наличного состояния в состояние желаемого будущего, которое наиболее полно отвечает его представлениям. Таким образом, проект в самом широком смысле может пониматься как творческая, разумная, целеполагающая деятельность субъекта. Сущность любого проекта заключается в деятельности. Принимая во внимание определения проекта, можно дать определение проектной деятельности, или проектированию.

Термин «проектирование» происходит от латинского *projectus* - проекция, брошенный вперед. Проекция - это перенос социальной субъективности настоящего в будущее. Возможность проекции обусловлена специфической способностью человека к опережающему отражению и разумному, сознательному целеполаганию. Социальная проекция - это перенос на будущее своих чувств, предпочтений, желаний, идей.

Таким образом, проектирование - это процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта или состояния. Проектант как бы выбирает из множества путей, версий развития объекта именно ту, которая в максимальной степени соответствует шкале его ценностей, предпочтений, замыслов. Проектная деятельность носит двойственный характер. С одной стороны, это деятельность идеальная, поскольку она связана с планированием будущего, промысливанием того, что должно быть. С другой стороны, проектная деятельность - это деятельность технологическая, так как она отражает процессы реализации того, что задумано.

Для того чтобы точно осмыслить суть проектирования, необходимо соотнести его с понятиями, близкими по смыслу и значению, такими как прогнозирование, планирование, конструирование. Прогнозирование - форма предвидения, предположительная оценка будущего состояния объекта, условий его возникновения. Предвидение осуществляется с помощью методов экстраполяции, моделирования, экспертизы. Прогноз служит основой для формулировки целей развития и стратегии их достижения. Любое проектирование, связанное с промышлением будущего, так или иначе включает в себя элементы прогнозирования будущего состояния объекта.

Планирование - это научное и практическое обоснование определения целей, выявление задач, сроков, темпов, пропорций развития того или иного явления, его реализация. План имеет детально прописанные цели, способы деятельности, результаты. Для современного менеджера и бизнесмена проект - это средство планирования и определения основных направлений оптимального использования ресурсов организации. В основе планирования всегда лежит некая программа действий, включающая в себя совокупность концептуальных целевых установок. В этом отличие программы и проекта. Программа лишь обозначает, прорабатывает необходимый набор, комплекс необходимых направлений деятельности, обозначает желаемые конечные цели и результаты, эффективность достижения этих целей [3].

Проект же, в отличие от программы, точно рассчитывает способы развертывания деятельности по реализации программных целей в пространственно-временном континууме, детально обозначая как мелкие промежуточные цели (суммарные задачи), так и реальные действия (сами задачи). Именно эта точная проработка конечных действий, необходимых для достижения основных целевых установок программы, позволяет с высокой степенью точности запланировать и спрогнозировать все параметры деятельности по реализации программы: сроки, материальные и нематериальные ресурсы, способы коммуникации и т. д. Можно сказать, что

проект - это дальнейшая детализация, углубление и конкретизация программных установок.

Конструирование - это интеллектуальная деятельность, состоящая в целенаправленном построении в идеальной форме какого-либо объекта. Оно осуществляется посредством мысленного комбинирования различных факторов, их подбора и связывания в новый объект. В зависимости от видения будущего проектант корректирует настоящее, внедряет какие-то инновации, конструируя желаемое состояние. Проектирование помимо конструирования, прогнозирования, планирования, моделирования тесно связано и с технологией реализации проекта. Социальный проект должен иметь продуманное инструментальное обеспечение. Это позволяет избежать превращения проектов в утопии.

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

- органы принятия решений, чьи функции связаны с обеспечением проектов, их утверждением, контролем над их реализацией;
- государственные и негосударственные организации, научные и экспертные советы, способные взять на себя ответственность за разработку, обоснование, экспертизу проектов, способные привлечь внимание населения, СМИ к проектам;
- общественность, группирующаяся вокруг конкретных программ, проектов.

Объектами проектирования могут быть:

- объекты материальной природы (например, объектом проектирования может быть строительство нового административного здания или создание нового компьютера); в результате реализации проекта появляется новый объект, вещь, предмет; вместе с тем проектироваться могут новые свойства — назначения и функции старой вещи; подобные объекты чаще связаны с техническим проектированием;

- нематериальные свойства и отношения (например, есть такие проекты, которые направлены не на достижение материального результата, а на получение информации о клиентах, изменение нашего отношения к той или иной проблеме).

Такие проекты называются «проектами влияния». Примером служат:

- рекламные кампании;

- процессы (например, проектирование систем воздействия — идеологий, систем воспитания и т. д. В этих системах имеет значение и идейная конструкция — концепция и соответствующие инструменты внедрения идей в сознание людей. Здесь широкий простор для разработки соответствующих социальных технологий, проектирования новых каналов коммуникации, стандартных алгоритмизированных элементов деятельности и т. д.);

- услуги;

- организации и структурные подразделения (в рамках проектирования организаций реализуются замыслы разного масштаба — проектируются, например, учреждения социальной службы, отрасли производства, управления и т. д.);

- мероприятия (акции) (подготовка мероприятий может производиться с применением проектных методик. Это прежде всего относится к массовым мероприятиям — спортивным, праздничным, общественным и т. д.);

- законопроекты.

Каждый из выделенных объектов проектирования обладает определенной спецификой, определенными чертами. При проектировании важно выявить закономерности, характерные для данного типа объектов,

применяя особые методики наряду с общими принципами и подходами. Среди характеристик проектирования особое место занимают условия проектной деятельности или проектный фон. Это совокупность внешних по отношению к объекту проектирования условий, существенно влияющих на его функционирование и развитие. Речь идет о необходимости учета местных условий. Какие-то возможности, альтернативы могут быть реализованы, а какие-то нет - это зависит от местных условий, окружения проекта, внешних ограничений.

Цель проектирования - разработка определенного будущего состояния системы, процессов, отношений. Средства - совокупность приемов и операций для достижения цели. В общем плане средства проектирования можно определить, как все то, при помощи чего получается, анализируется информация о состоянии процессов и тенденций их развития. Сюда же относятся средства, при помощи которых ведется непосредственное проектирование, создаются словесные описания, таблицы, схемы, сети взаимодействий.

Методы - это пути и способы достижения целей и решения задач. В практике проектирования наиболее часто используются такие методы, как мозговой штурм, экспертная оценка, метод аналогий, сетевое планирование, календарное планирование, структурная декомпозиция, имитационное моделирование, ресурсное планирование. В рамках проекта методы и средства конкретизируются совокупностью планируемых мероприятий. Практические мероприятия определяют направления, формы и содержание деятельности, привлекают дополнительные ресурсы, необходимые для реализации целей каждого этапа. Мероприятия могут быть направлены непосредственно на решение проблемы, а могут быть необходимы для их финансового обеспечения (аукционы, платные услуги), для формирования благоприятного общественного мнения населения через СМИ.

Методы управления проектами зависят от масштаба проекта, сроков реализации, качества, ограниченности ресурсов, места и условий реализации.

Все названные факторы являются основанием для выделения различных типов проектов, их классификации[5]:

1. По масштабу - микропроект, малый, средний, мегапроект.

- микропроект - это чаще всего форма представления индивидуальной инициативы, получившей признание окружающих. Микропроект делается для себя и своих. Он может не требовать внешнего финансирования, специального оборудования, может создаваться из подручных средств;

- малые проекты невелики по масштабу, просты и ограничены объемами. Так, в американской практике малые проекты связаны с объемом капиталовложений в размере 10-15 млн долл., трудозатратами до 40-50 тыс. чел. Типичный пример малого проекта - модернизация действующих производств. Специфика малых проектов состоит в том, что они допускают некоторое упрощение в процедуре проектирования и реализации (простой график, руководитель - одно лицо, необязательно создание команды проекта и т. д.);

- средние проекты наиболее распространены в практике. Они имеют сравнительно небольшую длительность - 2-5 лет, требуют более тщательной проработки всех подсистем проекта и предполагают более значительные затраты;

- мегапроекты - это целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами, отпущенным временем. Мегапроекты обладают высокой стоимостью - до 1 млрд долл., трудоемкостью - до 2 млн чел., длительностью реализации 5-7 лет.

2. По сложности - простой, организационно сложный, технически сложный, ресурсно-сложный, комплексно сложный.

3. По срокам реализации - краткосрочный, средний и долгосрочный. Краткосрочные проекты требуют для своей реализации примерно год, максимум два, краткосрочные проекты обычно реализуются на предприятиях по производству новинок различного рода, опытных установках,

восстановительных работах. Коммерческие проекты часто реализуются как краткосрочные. Среднесрочные проекты осуществляются за 3–5 лет. Длительность осуществления долгосрочных проектов 10-15 лет.

4. По требованиям к качеству и способам его обеспечения - бездефектный, модульный, стандартный. Бездефектные проекты направлены на повышение качества продукции или услуг.

Модульные - на обеспечение качества по какому-либо определенному направлению.

5. По уровню участников - международный, отечественный, государственный, территориальный, местный.

6. По характеру проектируемых изменений проекты делятся на инновационные и поддерживающие (реанимационные, реставрационные). Задача инновационных проектов - внедрение принципиально новых разработок. Основная цель поддерживающих проектов - сохранить statusquo. Поддерживающие проекты, в свою очередь, можно разделить на антикризисный, чрезвычайный, проект реформирования, проект реструктуризации.

7. По сферам и направлениям деятельности - строительный, инжиниринговый, финансовый, исследовательский (маркетинговый), технический, технико-экономический, консалтинговый, научно-технический, экологический, социальный, политический.

8. По целевым установкам - престиж-проекты и проекты влияния.

9. По особенностям финансирования - инвестиционные (основной мотив инвестора - получение прибыли), спонсорские (спонсор предоставляет средства на поддержку проекта, если это может стать формой его рекламы или презентации, сформировать образ фирмы), кредитные (получение финансовых средств возможно только при условии предоставления гарантий кредитному учреждению, поэтому кредитный проект предполагает развернутое финансово-экономическое обоснование), бюджетные (источники финансирования - бюджеты различных уровней), благотворительные (как правило, это

бездоходные и затратные проекты, финансирование таких проектов имеет форму меценатства, грантовую форму).

10. По затрачиваемым ресурсам и получаемой прибыли - коммерческий (получение прибыли), социальный (достижение социальных целей).

По признаку преобладающей направленности социальные проекты могут быть: информационно-просветительскими, обучающими, реабилитационными (психологическая, социально-психологическая, трудовая реабилитация), физкультурно-оздоровительными, художественно-творческими, культурными.

11. Псевдопроекты - особая группа проектов, создающая видимость проекта, форма, которая прикрывает какое-то другое содержание, не представленное в самом проекте. Выделяют две разновидности псевдопроектов - проекты-фикции и квазипроекты:

- проекты-фикции используют проектную форму как маскировку (от лат. Fictio - выдумка, замысел) - это могут быть псевдопроекты по типу фирмы «Рога и копыта» Остапа Бендера, когда фикция имеется уже на стадии замысла. Это могут быть своего рода и декорации деятельности - изображение позитивных результатов проекта там, где они не были достигнуты. Еще с XVIII в. для обозначения таких афер стало применяться название «потемкинская деревня»;

- квазипроекты - это то, что обладает признаками настоящего проекта, но планирует нововведение, которое на самом деле таковым не является.

## **1.2 Содержание и процессы управления проектами**

Сущность любого проекта заключается в деятельности, но для того, чтобы он был успешным, необходимо тщательное и продуманное управление этим проектом, служащее гарантией эффективной деятельности, ее направленности на достижение конечной цели. Управление проектами - это методология, искусство организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых, материально-технических ресурсов на протяжении



всего проектного цикла, направленное на достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для получения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта. Задачи управления проектом:

- определить цели проекта и провести его обоснование;
- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работ, которые предстоит выполнить);
- определить необходимый объем и источники финансирования;
- подобрать исполнителей и сформировать команду проектантов;
- подготовить и заключить контракты;
- определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации;
- рассчитать необходимые ресурсы;
- рассчитать смету и бюджет проекта;
- планировать и учитывать риски;
- обеспечить контроль за ходом выполнения проекта и многое другое.

Структура управления проектом обеспечивает основу для понимания управления проектами и включает в себя следующие большие разделы:

1) содержание управления проектами - описание среды, в которой функционирует проект, а также его жизненный цикл;

2) процесс управления проектами - описывает общий взгляд на то, как взаимодействуют различные процессы управления проектами, как осуществляется управление различными институциональными подсистемами проекта:

- управление замыслом проекта - инициирование и планирование замысла. Разработка стратегии проекта, его уточнение и контроль;
- управление интеграцией (содержанием) проекта - его планирование, разработка целевой структуры;

- управление временем - планирование работ, их последовательности и продолжительности, составление расписания и графика;
- управление финансами (стоимостью) проекта - разработка сметы и бюджета проекта и контроль стоимости;
- управление качеством - планирование и контроль качества проектных работ и продуктов проекта;
- управление командой - описывает процессы эффективного использования человеческих ресурсов;
- управление коммуникациями проекта - планирование коммуникаций, распределение информации, представление отчетности;
- управление рисками - идентификация и менеджмент рисков проекта;
- управление обеспечением проекта - описывает процессы, требуемые для получения товаров и услуг для реализации проекта извне.

Это планирование требований: обращений, выбор источников, разработка и закрытие контрактов. Оба раздела структуры взаимосвязаны. Все процессы заявляются на прединвестиционной фазе проекта, в его обосновании (бизнес-плане) и реализуются на различных этапах жизненного цикла проекта.

## 2 Анализ текущего состояния ООО «РН-Ванкор»

### 2.1 Общая характеристика компании

ООО «РН-Ванкор» - дочернее предприятие ОАО «НК «Роснефть», образовано в 2004г. для освоения Ванкорского нефтегазоконденсатного месторождения - крупнейшего из месторождений, открытых и введенных в эксплуатацию в России за последние двадцать пять лет. Месторождение расположено на севере Восточной Сибири в Туруханском районе Красноярского края в 142 км от г. Игарка. Его площадь составляет 416,5 кв. км. Начальные извлекаемые запасы Ванкорского месторождения по состоянию на 1 января 2014 г. составляют 500 млн. тонн нефти и конденсата, 182 млрд. кубометров газа (природный + растворенный).

Основным видом деятельности по ОКВЭД является – добыча сырой нефти.

Дополнительные виды деятельности:

- торговля оптовая неспециализированная;
- строительство жилых и нежилых зданий;
- деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками;
- добыча нефтяного (попутного) газа;
- добыча природного газа и газового конденсата;
- разработка гравийных и песчаных карьеров, добыча глины и каолина;
- предоставление услуг в области добычи нефти и природного газа;
- производство нефтепродуктов;
- разделение и извлечение фракций из нефтяного (попутного) газа;
- производство электроэнергии;
- передача электроэнергии и технологическое присоединение к распределительным электросетям;
- распределение электроэнергии;
- торговля электроэнергией;

- производство и распределение газообразного топлива;
- деятельность агентов по оптовой торговле мебелью, бытовыми товарами, скобяными, ножевыми и прочими металлическими изделиями.

Компания «РН-Ванкор» занимается разработкой и развитием крупнейших и богатейших ресурсами месторождений севера Красноярского края. С начала разработки данных проектов, было инвестировано в них уже 5 миллиардов долларов. На Ванкорских месторождениях строятся объекты нефтедобычи и инфраструктуры по самым современным технологиям, с учетом безопасности для окружающей среды, а так же работников.

В 2016г. на Ванкоре добыто 21,4 миллиона тонн нефти и газового конденсата, что превышает прошлогодний результат на 17%. Сегодня суточная добыча (по состоянию на 01.01.2017г.) на 9 % больше по сравнению с тем же периодом 2016г. - более 60 тысяч тонн. Благодаря применяемым технологическим решениям, коэффициент извлечения нефти на Ванкоре - один из самых высоких в России.

Помимо Ванкорского, компания намерена развивать Сузунское, Тагульское и Лодочное месторождения, которые образуют собой Ванкорский кластер. Ванкорский кластер позволит нарастить ресурсную базу региона более чем на 350 млн тонн нефти.

Начата промышленная эксплуатация Сузунского месторождения в 2016 году. Ввод Тагульского месторождения предварительно назначен на 2018 год, сейчас там ведутся геологоразведочные работы. Ожидается, что к 2018 году Ванкорский кластер позволит выйти на "полку" добычи в 24 млн. тонн нефти.

На рынке Красноярского края, компания конкурентов не имеет, все месторождения, находящиеся на территории края разрабатывает компания «РН-Ванкор».

Вклад нефтегазовой промышленности отрасли Красноярского края в общероссийское производство составляет 3% по добыче нефти и по нефтепереработке, 0,33% – по добыче газа.

Основными конкурентами «РН-Ванкор» и «Роснефть» при поставке нефтепродуктов на внутреннем и внешнем рынках являются российские компании:

- ОАО «ЛУКОЙЛ»;
- ОАО «ТНК-ВР Холдинг»;
- ОАО «Сургутнефтегаз»;
- ОАО «Газпром нефть»;
- ОАО «Татнефть».

Преимущества ОАО «НК «Роснефть» по сравнению с основными конкурентами:

- уникальная по масштабам и качеству ресурсная база;
- крупнейшие в России новые проекты в секторе разведки и добычи;
- самые низкие удельные операционные расходы на добычу;
- стратегическое предприятие Российской Федерации;
- располагает собственной и привлеченной инфраструктурой нефтепродуктообеспечения (нефтебазы, АЗС/АЗК) с учетом емкости рынка и уровня платежеспособного спроса;

- товарный знак ОАО «НК «Роснефть» является одним из самых узнаваемых на рынке нефтепродуктов в регионах деятельности Компании и ассоциируется у потребителей с достойным уровнем качества топлива, продаваемого на АЗС, что немаловажно для поддержания конкурентоспособности.

Основное конкурентное преимущество - размер и качество ее ресурсной базы. Компания располагает 22,8 млрд. баррелей. н. э. доказанных запасов, что является одним из лучших показателей среди публичных нефтегазовых компаний мира. При этом по запасам жидких углеводородов является безусловным лидером. Обеспеченность Компании доказанными запасами углеводородов составляет 25 лет, а большая часть запасов относится к категории традиционных, что дает возможность эффективно наращивать

добычу возможных запасов, которые являются источником восполнения доказанных запасов в будущем.

Для обеспечения устойчивого роста добычи в долгосрочной перспективе "Роснефть" активно расширяет свою ресурсную базу за счет геологоразведочных работ и новых приобретений. Коэффициент восполнения доказанных запасов углеводородов за последние 5 лет в среднем составил около 150% без учета приобретений, что является одним из самых высоких показателей в отрасли.

Основными партнерами компании являются:

1. Негосударственный пенсионный фонд «Нефтегарант».
2. Нефтегазстройпрофсоюз России.
3. «Газпромбанк» (Акционерное общество).
4. Страховая Группа «СОГАЗ».
5. IMBD Partners.
6. Всероссийский банк развития регионов.
7. ПАО «Дальневосточный банк».

«РН-Ванкор», как одна из крупных российских компаний топливно-энергетического комплекса, осознает и признает свою социальную, экологическую и экономическую ответственность, которая возникает в результате осуществления ее производственной деятельности.

В области промышленной безопасности, охраны труда и защиты окружающей среды компания руководствуется требованиями российского законодательства и нормами международного права. Для создания безопасной рабочей среды своим сотрудникам, а также сведения к минимуму риска аварийных ситуаций и несчастных случаев Компания применяет новейшие технологии и самые современные методы производства.

Понимая ответственность за обеспечение безаварийной производственной деятельности, безопасных условий работников и сохранность здоровья населения, проживающего в районах деятельности,

руководство компании приняло и реализует политику в области промышленной безопасности и охраны труда, а также в области охраны окружающей среды.

Ориентирами в работе компании были и остаются высокие стандарты не только в производственной, но и в социальных сферах. Ежегодно организацией реализовывается большое количество социальных программ для работников (путевки в санатории для работников и их детей, профилактические медосмотры с участием узких специалистов), выездные тренинги и обучения для молодых специалистов, спортивные состязания (спартакиады, забеги), творческие конкурсы («Роснефть» зажигает звезды), а так же профессиональные конкурсы для работников непосредственно нефтедобычи на месторождениях (конкурс «Лучший по профессии»).

Так же «РН-Ванкор» активно занимается благотворительностью, помогая детским домам, больницам, и ведя сборы средств для больных детей и взрослых.

Учитывая вышеперечисленное, можно сделать вывод, что ООО «РН-Ванкор» является крупной российской компанией по нефтедобыче и другим видам деятельности, с высокой социальной ответственностью.

Стратегическая цель компании — войти в тройку лидеров ведущих энергетических компаний мира по эффективности и масштабам деятельности.[6]

Конкурентные преимущества компании:

- уникальная по масштабам и качеству ресурсная база;
- крупнейшие в России новые проекты в секторе разведки и добычи;
- самые низкие удельные операционные расходы на добычу;
- стратегическое предприятие Российской Федерации.
- располагает собственной и привлеченной инфраструктурой нефтепродуктообеспечения (нефтебазы, АЗС/АЗК) с учетом емкости рынка и уровня платежеспособного спроса;
- товарный знак ОАО «НК «Роснефть» является одним из самых узнаваемых на рынке нефтепродуктов в регионах деятельности Компании и

ассоциируется у потребителей с достойным уровнем качества топлива, продаваемого на АЗС, что немаловажно для поддержания конкурентоспособности [7];

- размер и качество ресурсной базы.

Для того, чтобы выявить, какие факторы внешней среды влияют на организацию, проведем PEST-анализ (таблица 1).

Таблица 1 – PEST анализ

<p style="text-align: center;">Политика (P)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Изменение законодательства РФ и норм международного права.</li> <li>2.Законодательство по охране окружающей среды</li> <li>3.Реализация федеральных и региональных программ и проектов.</li> <li>4.Государственное влияние в отрасли</li> <li>5.Государственное регулирование конкуренции в отрасли</li> <li>6.Регулирование экспортной деятельности.</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Экономика (E)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Общая характеристика экономической ситуации</li> <li>2.Динамика курса российского рубля к доллару США и евро</li> <li>3.Экспортная политика по продукции отрасли</li> <li>4.Уровень безработицы</li> <li>5.Прогнозируемый уровень инфляции</li> <li>6.Инвестиционная активность</li> </ol>
<p style="text-align: center;">Социальная среда (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Изменение уровня жизни и образования</li> <li>2.Отношение к образованию</li> <li>3.Демографические изменения</li> <li>4.Экологический фактор</li> <li>5.Изменение структуры доходов</li> <li>6.Система ценностей, изменение в базовых ценностях</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Технологии (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Скорость изменения и адаптации новых технологий.</li> <li>2.Государственная технологическая политика</li> <li>3.Темпы разработки новых продуктов и услуг</li> <li>4.Новые продукты</li> <li>5.Новые патенты</li> <li>6.Значимые тенденции в области НИОКР</li> </ol>

Влияние факторов:

Политические: нефтегазовая отрасль является чрезвычайно важной для развития экономики страны и мира, и зачастую доля государства в капитале компаний данной отрасли бывает зафиксирована на достаточно высоком уровне (к примеру, для ОАО «Роснефть» доля государства составляет около 75 %), что позволяет государству оказывать существенное влияние на развитие отрасли. Ввиду активного государственного вмешательства можно говорить о некоторой стабильности развития отрасли. Даже в случае изменения



законодательства или всевозможных видов регулирований, предприятиям, действующим в данной отрасли, мало что угрожает, так как особой сложности в приспособлении к возникающим изменениям возникнуть не должно.

**Экономические:** экономическая ситуация в отдельных странах и в мире может оказывать значительное влияние на развитие нефтегазовой отрасли. Периодически возникающие кризисы могут приводить к возникновению новых рисков, которые могут угрожать способности выживания для ряда нефтегазовых компаний. Ввиду того, что экономика развивается циклически, можно предположить, что в ближайшие несколько лет глобальных кризисов не намечается (последний был в 2008 году). Из этого можно делать вывод о том, что в ближайшее время ситуация в отрасли может только улучшаться, либо оставаться в стабильном состоянии.

**Социальные:** как правило, крупные нефтегазовые компании в полной мере осознают значимость человеческого капитала. Ценность человеческой жизни — главный приоритет при взаимодействии компаний с работниками, поэтому охране труда, промышленной безопасности, сохранению здоровья персонала компании уделяют первостепенное внимание. В области защиты окружающей среды предприятия руководствуются действующими законодательными нормами. «РН-Ванкор» так же ведет активную социальную политику и заботится о жизни и здоровье своих работников, партнеров и клиентов.

**Технологические:** нефтегазовая отрасль отличается высокой степенью наукоемкости, и чем скорее будут разрабатываться и вводиться в использование разнообразные технологические новшества, тем лучше и скорее будет развиваться сама отрасль.

«РН-Ванкор» является конкурентоспособной, крупной компанией, которая с каждым годом только наращивает свой потенциал и повышает результаты деятельности.

Компания «РН-Ванкор» является организацией с функциональной организационной структурой, для каждого вида деятельности сформированы свои отделы.

Организационная структура компании представлена на рисунке 2.

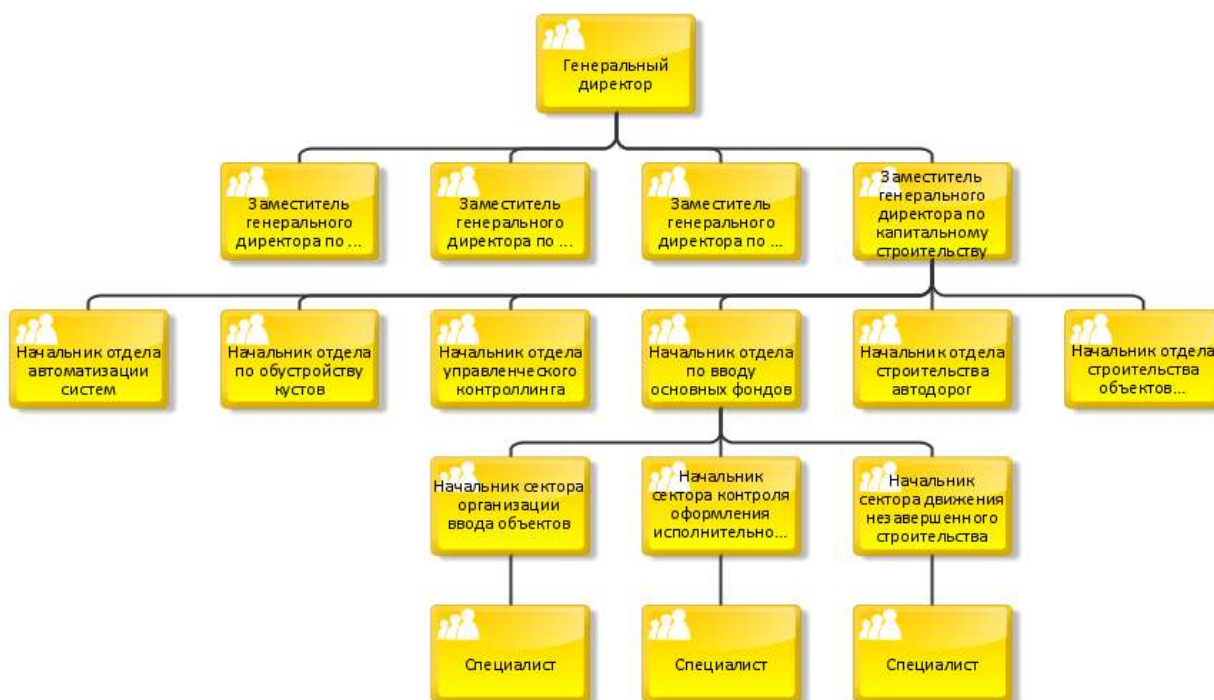


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «РН-Ванкор»

Практика проходила в отделе по вводу основных фондов, этот отдел относится к управлению капитального строительства.

Цель деятельности управления капитального строительства -выполнение функции заказчика,организация строительства и строительного контроля для обеспечения сроков и качества выполняемых работ,выполнения плана освоения капитальных вложений,ввода в эксплуатацию производственных мощностей и основных фондов.

Это включает в себя следующие функции:

- контроль обеспечения объектов строительства проектно–сметной документацией;
- организация заявочной компании;

- организация заключения договоров строительного подряда;
- организация строительства и капитального ремонта объектов согласно планам;

- организация приемки законченных строительством объектов.

А также множество других функций.

Деятельность отдела по вводу основных фондов заключается в подготовке документации о вводе в эксплуатацию основных средств и постановки на учет, работа с бухгалтерией по передаче первичных документов и отражения основных средств в бухгалтерском учете, проведение технической инвентаризации объектов кап. строительства, получение технических и кадастровых паспортов, мониторинг готовности объектов к вводу в эксплуатацию.

В состав отдела входит:

- сектор организации ввода объектов. Взаимодействие с органами государственного надзора Ростехнадзора по обеспечению получения заключений о соответствии построенного, реконструированного объекта капитального строительства требованиям технических регламентов и проектной документации;

- сектор контроля оформления исполнительной документации. Проведение проверок состава и порядка ведения исполнительной документации и по объектам кап. строительства в соответствии с требованиями нормативных документов, организация предоставления документов рабочим комиссиям, регистрации общих журналов работ в органах гос. надзора, подготовка информации по комплексности и качеству оформления исполнительной документации, обеспечение сохранности и качества исполнительной документации, ведение архива до предоставления в государственный орган;

- сектор контроля движения незавершенного строительства. Проведение мониторинга движения объектов незавершенного строительства, подготовка консолидированной отчетности по вопросам движения объектов

незавершенного строительства, организация проведения, координации инвентаризации НЗС, формирование отчетов по вопросам капитального строительства на основании данных программ SAPR3, организация взаимодействия с некоммерческим партнерством «Саморегулируемая корпорация строителей Красноярского края», организация выполнения кадастровых работ по объектам недвижимого имущества, организовывать получение в ФКП «Росреестра» кадастровых паспортов на объекты НЗС.

Организационная структура отдела представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Организационная структура отдела

По состоянию на сегодняшний день, компания усиленно занимается таким крупным проектом, как развитие месторождений «Сузунское» и «Тагульское»[6].

За контролем исполнения проектов в управлении капитального строительства занимается сектор менеджмента качества.

В его функции входит:

- обеспечение сертификации, функционирования и постоянного улучшения Системы менеджмента качества капитального строительства в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001:2008 «Системы менеджмента качества – Требования».

Для более эффективного управления проектами, в компании был принят «Стандарт по управлению крупными проектами в разведке и добыче», где описаны все принципы управления крупными проектами на предприятии.

Согласно стандарту, крупный проект в «РН-Ванкор» - это инвестиционная программа, представляющая собой группу взаимосвязанных бизнес-проектов развития с индивидуальными показателями и различных мероприятий, объединенных общей целью и управляемых совместно, что позволяет добиться уровня экономической эффективности и результативности, не достижимого при управлении этими бизнес-проектами и мероприятиями как независимыми.

Крупные проекты характеризуются одним или сочетанием следующих факторов:

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

Целью крупного проекта является достижение уровня экономической эффективности и результативности.

Общие принципы управления проектами в «РН-Ванкор», согласно стандарту:

- целостность проектов. Не допускается искусственное разделение Крупных проектов на более мелкие;
- этапность выполнения. Проекты разрабатываются и выполняются поэтапно, рекомендация о готовности проекта к переходу на следующий этап принимается на заседании управляющего совета;
- комплексность решений по всему жизненному циклу. Решения, принимаемые при выполнении проекта должны быть направлены на успешное выполнение всего проекта, а не отдельных элементов;
- непротиворечивость с моделью управления компанией. Процесс управления проектами связан и не противоречит прочим процессам компании;

- командный подход к управлению. Для каждого проекта создается проектная группа, обладающая необходимыми компетенциями и мотивацией для успешного управления проектом;

- полнота и независимость экспертизы. Материалы проекта проходят тщательную и непредвзятую экспертизу.

В компании «РН-Ванкор» всегда реализуется какой - либо проект, так как вся их работа состоит в освоении и развитии месторождений.

## **2.2 Анализ текущего состояния управления проектами и выявление проблемы**

При реализации всех своих проектов, компания «РН-Ванкор» руководствуется специально разработанным стандартом, который называется «Стандарт по управлению проектами в разведке и добыче».

Крупный проект, согласно стандарту компании- это инвестиционная программа, представляющая собой группу взаимосвязанных бизнес-проектов развития с индивидуальными показателями и различных мероприятий, объединенных общей целью и управляемых совместно, что позволяет добиться уровня экономической эффективности и результативности, не достижимого при управлении этими бизнес-проектами и мероприятиями как независимыми. Крупные проекты в компании характеризуются одним или сочетанием следующих факторов:

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

Кроме того, к крупным проектам относятся крупные инвестиционные проекты с государственным участием.

Целью крупного проекта в «РН-Ванкор» является достижение уровня экономической эффективности и результативности.

Результатом крупного проекта является введенный в эксплуатацию актив.

Для обеспечения необходимого уровня управления, ответственности и внимания руководителей компании должного уровня к управлению проектами в компании, каждому проекту присваивается категория, отнесение проекта к той или иной категории предусматривается исходя из общей стоимости выполнения всех этапов и сложности их выполнения для компании. Сложность выполнения проекта для компании оценивается качественно и количественно, исходя из следующих критериев:

- продолжительность работ;
- число элементов проекта под управлением;
- технологическая сложность (наличие знаний /компетенций);
- организационная сложность;
- географическое положение;
- прочие факторы.

Отнесение к крупному проекту осуществляется и формализуется согласно действующим в компании процедурам одобрения и утверждения в рамках инвестиционной деятельности. В соответствии с матрицей категоризации проектов, представленной на рисунке 4, объем инвестиций и сложность проекта разделяют на низкие, средние и высокие. Проекты с объемом инвестиций за период реализации менее 16 млрд. руб, не являются крупными проектами, объем инвестиций более 16 млрд. ,но менее 33 млрд. руб. и низкой сложностью не являются крупными. Прочие проекты считаются крупными и подразделяются на первую и вторую категорию [17].

В соответствии с принципом этапности, процесс управления проектами разбит на 4 этапа.

Этапы управления крупным проектом:

- оценка – это этап подтверждения реализуемости и бизнес-основание проекта и принятия решения о целесообразности детальной проработки;
- выбор – проработка и определение базового сценария выполнения крупного проекта из множества альтернативных концепций;

- определение – финализация варианта реализации, выбранного и обоснованного на этапе «Выбор» (в том числе обеспечение достаточной документацией для согласования в уполномоченных государственных органах для начала строительства, заказа основного объема оборудования длительного цикла изготовления);

- реализация – разработка рабочей документации, выполнение строительно-монтажных работ, пусконаладочных работ, ввод объекта в эксплуатацию.

Каждый этап направлен на достижение конкретных целей и задач, описанных в приложении А [17].

Категории крупных проектов

Инвестиции (млрд. руб.)	От 66	Высокие	1	2	2
	От 33	Средние	1	1	2
	От 16	Низкие	1	1	2
	До 16	Не является крупным проектом			
			Низкая	Средняя	Высокая
Совокупная оценка сложности					

Рисунок 4 – Матрица категоризации проектов

В управлении проектами в ООО «РН-Ванкор» задействовано 10 процессов проектного управления, направленных на достижение целей проекта. Перечень и цели каждого из процессов представлены в таблице 2 [17].



Таблица 2 – Перечень и цели процессов проектного управления.

Процессы проектного управления	Основные цели процессов
Управление содержанием	Описание содержания крупного проекта, разбивка ожидаемых результатов выполнения проекта по этапам, разбивка крупного проекта на проекты и пакеты работ.
Управление сроками	Обеспечение своевременного достижения целей крупного проекта путем оптимального планирования работ, распределения ресурсов и отслеживания их выполнения.
Управление стоимостью	Оценка стоимости и обеспечения выполнения проекта в рамках установленного бюджета.
Управление рисками	Снижение вероятности и минимизации наступления неблагоприятных событий.
Управление снабжением	Снабжение проекта материально-техническими ресурсами и услугами ,удовлетворяющими заявленным спецификациям , в установленные сроки и в рамках утвержденного бюджета.
Управление кадрами	Обеспечение кадровыми ресурсами в необходимом объеме, в соответствии с требуемыми сроками и компетенциями.
Управление качеством	Обеспечение соответствия качества результатов требованиям.
Управление коммуникациями	Обеспечение информирования заинтересованных сторон о ходе реализации проекта, обеспечение оперативного взаимодействия между участниками проектной группы.
Управление изменениями	Установление подхода к реагированию на потенциальные изменения и контроль внедрения изменений в проекте для обеспечения достижения целей.
Управление ОТ, ПБ и ООС	Создание условий проведения работ, безопасных для персонала.Обеспечение проекта инфраструктурой с параметрами, достаточными для достижения проектных мощностей.

Как уже было сказано ранее, ООО «РН-Ванкор» занимается разработкой месторождений Ванкорского кластера. К Ванкорскому кластеру относятся такие месторождения, как Сузунское, Ванкорское, Лодочное и Тагульское. В процессе прохождения практики был выявлен ряд проблем в ходе реализации проектов.

Исследование работы проводилось в отделе по вводу основных фондов, который относится к управлению капитального строительства.

Основная деятельность этого отдела заключается в обеспечении необходимой документацией объектов капитального строительства, ввода их в эксплуатацию, обеспечении разрешительной и проектной документацией строительных объектов, а так же, во взаимодействии с подрядчиками. В отличие

от прочих выполняемых работ и услуг, для большей части которых отсутствуют даже унифицированные формы первичных документов, в строительстве процесс оформления приемки-сдачи выполненных работ четко регламентирован. Окончание процесса строительства любого объекта оформляется пакетом документов по передаче результатов всех произведенных работ от подрядчика заказчику.

Заказчиком у ООО «РН-Ванкор» является ОАО «НК «Роснефть».

«РН-Ванкор» обязуется выполнить все работы по строительству объектов, собственными силами и силами привлеченных субподрядных организаций в соответствии с техническим заданием, утвержденной проектно-сметной документацией с учетом возможных изменений объема работ, строительными нормами и правилами и ведомственными строительными нормами и сдать результат работ в установленные для этого сроки.

В ходе практики, была выявлена проблема со сдачей объектов в срок. Документальным итогом строительства объектов и ввода их в эксплуатацию, является подписание различной документации, в частности актов КС-14 и КС-11.

Форма КС-14 – стандартный унифицированный акт, который фиксирует то, что какой-либо объект строительства полностью завершен и готов к эксплуатации.

Он несколько напоминает КС-11, но при этом имеет одну отличительную особенность: при составлении акта КС-11, как правило, указываются заказчик и исполнитель, а при заполнении КС-14 вписывается еще и приемочная комиссия, в которую входят представители надзорных органов. При оформлении бланка КС-14 учитывается соответствие вводимого в действие объекта застройки не только проекту, но и строительным нормам, как работают вводимые в эксплуатацию коммуникации. На основе именно этого документа контролирующие государственные структуры решают можно ли давать разрешение на ввод данного строительного объекта в действие. Большое количество необходимых подписантов часто не дает подготавливать эти акты

вовремя, так как практически всегда кого-то из подписантов нет на месте, соответственно срок подготовки документа задерживается, срок сдачи в государственные контролирующие органы также задерживается и время исполнение проекта увеличивается, а это приводит к финансовым потерям для компании.

Следует добавить, что положениями Закона № 402-ФЗ не предусмотрена обязанность составлять первичные учетные документы, в частности акты КС-11 и КС-14 тоже исключительно на бумажных носителях, организации могут подписывать данные документы электронной подписью в соответствии со ст. 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ "Об электронной подписи", так же, Федеральным законом от 06 апреля 2011 года № 63-ФЗ «Об электронной подписи» определены три вида электронной подписи:

- простая электронная подпись (ПЭП). Предназначена для документооборота, позволяет подтвердить авторство, но не гарантирует неизменность документа после его подписания и не гарантирует его юридическую значимость;

- неквалифицированная электронная подпись (НЭП). Позволяет определить автора подписанного документа и доказать неизменность содержащейся в нем информации. В НЭП заложены криптографические алгоритмы, обеспечивающие защиту документов. Такая подпись подходит для внутреннего документооборота, а также для отправки электронных документов из одной компании в другую;

- квалифицированная электронная подпись (КЭП). Обладает всеми признаками неквалифицированной, но получена она может быть только в удостоверяющем центре, аккредитованном Минкомсвязи России. Программное обеспечение для работы с КЭП должно быть сертифицировано Федеральной службой безопасности. Следовательно, КЭП наделяет документы полной юридической силой и соответствует всем требованиям о защите конфиденциальной информации.

Для введения системы электронных подписей в «РН-Ванкор» будет применяться квалифицированная электронная подпись.

По словам работников отдела ввода основных фондов, по причине сложного бумажного документооборота сроки сдачи объектов, а, следовательно, и сроки реализации проектов, сдвигаются в среднем на 15%. Учитывая, тот факт, что проекты, которыми занимается Ванкор, являются технически сложными и реализуются, зачастую, в сложных и даже экстремальных условиях, то учитывая средний срок реализации проекта в 3 года, 15% задержка реализации проекта вытекает в отставание в 5 месяцев.

Отставание в 5 месяцев в реализации проектов, считаю критическим, в условиях сегодняшнего рынка, любое отставание – это неминуемая потеря денег организации. Предлагаю оценить потери компании через альтернативную стоимость активов, которые можно было бы положить в банк по актуальной депозитной ставке 8%. Крупные проекты для Ванкора, как уже было сказано выше, это проекты от 16 млрд. руб. Если данную сумму, положить в банк под 8% годовых, на срок 5 месяцев, то мы получим сумму:

$$16000 * 0,08 * 5 / 12 = 533,33 \text{ млн. руб.}$$

Таким образом, мы можем выделить в денежном выражении стоимость затяжных согласований документов, подписанных актов и разрешений на строительство, которых в рамках реализации одного из проектов, скапливается огромное количество.

Так же, можно отметить, что очень сильную сложность добавляет тот факт, что документацию в бумажном виде часто берут с собой на различные месторождения, это еще больше увеличивает время подготовки документа, а так же бывают случаи, когда они просто теряются.

### **3 Рекомендации по устранению проблемы**

#### **3.1 Рекомендация по совершенствованию документооборота в рамках проектов в ООО «РН-Банкор»**

В рамках решения проблемы, обозначенной во второй главе, предлагается проект организационных изменений, который подразумевает оптимизацию имеющейся системы электронного документооборота, которая в данный момент используется, по большей части, просто для просмотра и хранения текущей документации. В рамках развития системы электронного документооборота на базе ПО IBM Lotusnotes планируется применения инструмента электронной подписи документов, что позволит в кратчайшие сроки, в режиме реального времени, согласовывать важные документы. Так же, данное решение позволит оперативно получать обратную связь о содержании документов, любой из согласовантов, который не принял документ, укажет комментарий, который будет указывать на ряд замечаний к устранению.

Программное обеспечение IBM Lotusnotes предназначено для автоматизации процесса документооборота предприятия и решает следующие задачи:

- повышение управляемости документооборота;
- автоматическое формирование индивидуальных баз данных каждого пользователя, возможность удаленного доступа к этим базам;
- связывание документов между собой;
- возможность быстрого получения информации об исполнении документов, поставленных на контроль за любой период;
- снижение трудозатрат на обработку документов.

Реализация проекта подразумевает применение стандартных инструментов и документов проектного управления:

- устава проекта;
- календарно-сетевой график реализации проекта;

- матрица ответственности;
- реестр рисков.

На старте проекта был предложен устав проекта, который содержал в себе следующие пункты:

Руководитель проекта: Способова М.Д.

Заказчик проект: Заместитель генерального директора по капитальному строительству Лысенко С.Ю.

Куратор проекта: Начальник отдела информационных технологий Иванов Д.А.

Команда проекта: Способова М., Крячев И., Слик Г., Шиманская О.

Дата начала проекта: 03.07.2017

Дата окончания проекта: 20.11.2017

Цель проекта: Совершенствование имеющейся системы документооборота Lotusnotes, добавление функционала электронной подписи для сокращения времени и удобства процесса согласования документов.

Ключевые контрольные события:

- 3 варианта подходящих исполнителей определены 31.07.2017;
- оптимальное предложение выбрано 24.08.2017;
- стартовое совещание проведено 24.08.2017;
- акт о выполненных работ подписан 20.11.2017.

Высокоуровневые риски:

- отсутствие подходящих исполнителей в области ИТ решения;
- отсутствие средств на реализацию проекта;
- невозможность совершенствования имеющейся информационной системы;
- невозможность организации допуска сторонних организаций к информационным системам «РН-Ванкор».

Формирование календарно-сетевого графика реализации проекта начнем с создания иерархической структуры проекта (ИСР).

Структурными элементами ИСР верхнего уровня является:

- прединвестиционная стадия;
- внедрение системы документооборота.

Иерархическая структура проекта представлена на рисунке 5.

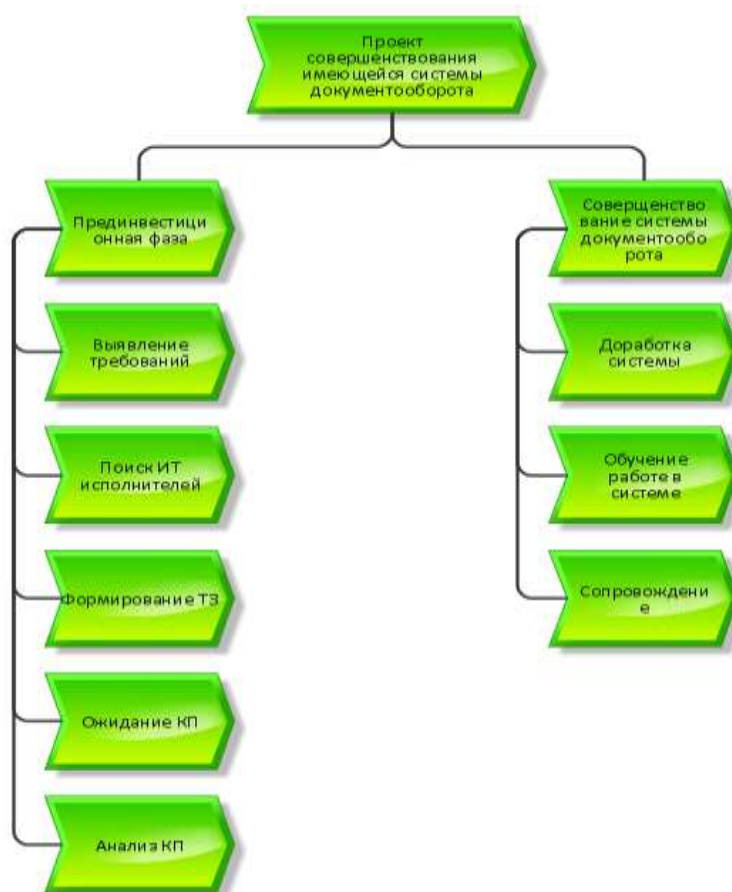


Рисунок 5 – Иерархическая структура работ

На основе полученной иерархической структуры проекта мы формируем следующий календарно-сетевой график реализации проекта, который представлен в приложении Б.

Следующим шагом необходимо сформировать матрицу ответственных (таблица 3), в которой будут определены зоны ответственностей членов команды проекта. В рамках реализации проекта будут выделены следующие виды работ: согласует(С), информирует (И), делает(Д), консультирует(К).

Таблица 3 – Матрица ответственности.

Задачи	Команда проекта			
	Марина	Игорь	Геннадий	Оксана
Выявление требований к информационной системе	Д	К	С	К
Поиск ИТ компаний - исполнителей	И	Д	И	Д
Формирование ТЗ	И	Д	С	К
Анализ КП	И	Д	И	К
Сопровождение и консультирование ИТ подрядчиков	Д	Д	И	К
Контактирование с ИТ компанией	Д	Д	И	К

Управление рисками проекта будет осуществляться посредством еженедельного мониторинга в рамках которого будет проводиться еженедельное собрание по рискам. Целью собраний по рискам является освящение статусов выявленных рисков, а так же определение потенциально новых рисков, обсуждение и консультация по преодолению рисков текущего периода.

Основным инструментом управления рисками все же является «реестр рисков», который включает в себя следующие структурные элементы: наименование риска, владелец риска (ответственный), стратегия реагирования, план реагирования, вероятность возникновения, воздействие на проект, приоритет (таблица 4).

Таблица 4 – Реестр рисков

Наименование риска	Владелец риска	Стратегия реагирования	План реагирования	Вероятность возникновения	Воздействие на проект (1-10)	Приоритет
Отсутствие подходящих исполнителей в области ИТ решения	Способова	Передача	Выставление работ на тендер	50%	10	5



#### Окончание таблицы 4

Наименование риска	Владелец риска	Стратегия реагирования	План реагирования	Вероятность возникновения	Воздействие на проект (1-10)	Приоритет
Отсутствие средств на реализацию проекта	Способова	Принятие	Закрытие проекта	30%	10	3
Невозможность совершенствования имеющейся информационной системы	Способова	Уклонение	Поиск нового информационного решения	10%	8	0,8
Невозможность организации допуска сторонних организаций к информационным системам Ванкора	Способова	Уклонение	Организация работы отдела охраны собственности в рамках проекта	90%	8	7,2

По результатам составления реестра рисков можно выделить два основных, критических риска:

- невозможность организации допуска сторонних организаций к информационным системам «РН-Ванкор»;

- отсутствие подходящих исполнителей в области ИТ решения. Работа по управлению этими рисками будет вестись более акцентировано, необходимо будет внести в график реализации проекта задачи, которые помогут пройти данные риски без потерь времени и денег для проекта.

Таким образом, был сформирован пакет документов проектного управления, проекта улучшения системы документооборота. Старт реализации проекта планируется с 03.07.2017.

### 3.2 Оценка результата рекомендации

Эффективность автоматизированной электронной системы подписей и согласований в базе электронного документооборота, складывается из двух основных частей:

- исчисляемый эффект. Это сокращение затрат, ресурсов и времени;
- неисчисляемый эффект. Новый уровень качества бизнес- процессов.

Для того, чтобы выявить экономический эффект для компании, следует посчитать затраты на внедрение нашего нововведения. В среднем, в компании числится около 50 должностей, имеющих полномочия подписывать и утверждать различные документы. Таковыми являются руководители отделов, заместители генерального директора, главы управлений и их заместители. Стоимость сертификата квалифицированной электронной подписи на одного человека стоит 8 тысяч рублей, соответственно  $50 * 2000 = 100000$ , так же, в затраты будет входить стоимость непосредственной доработки системы Lotusnotes. Услуги IT- компании будут стоить 1.5 млн. рублей. Соответственно расходы на предлагаемый проект составят 1.6 млн. рублей единовременно, и в дальнейшем ежегодно необходимо будет продлять действие сертификатов.

Начнем с самых минимально значимых для компании эффектов- это экономия средств на документооборот (благодаря использованию более дешевой технологии обработки документов в электронной форме):

- на расходные материалы (бумагу);
- на оборудование (копировально-множительную технику и др.);
- на доставку информации в бумажном виде;
- на хранение бумажных документов (в т.ч. физическое освобождение места).

В среднем, расход бумаги в месяц составляет 50 пачек на один отдел. Одна пачка стоит 195 рублей, расход средств на отдел в месяц составляет  $195 * 50 = 9750$  рублей. Предполагается, что после введения системы электронных

подписей, расход только бумаги уменьшится на 40%, следовательно,  $9\ 750 - 40\% = 5\ 850$  рублей.

Этот эффект принесет минимальную и не слишком значительную экономию денежных средств, но если рассматривать количество отделов в организации, а так же рассчитывать на долгосрочную перспективу, то в дальнейшем будет реализовываться много проектов и общая экономия выйдет в достаточно крупные суммы.

Далее можно выделить более значимый эффект для организации-экономия рабочего времени сотрудников в процессе ведения документооборота.

Экономия рабочего времени сотрудников:

- на ручную обработку данных и выполнение обслуживающих функций (передача, копирование и пр.);
- на прохождение документов;
- на поиск нужных документов;
- на повторное использование документов.

При внедрении системы электронного согласования документов, у многих сотрудников высвободится довольно много рабочего времени, которое можно будет использовать на другие работы. Данный факт был проверен неоднократно в процессе прохождения практики на личном опыте. Высвобождение рабочего времени на ускорит реализацию проекта, выполнение бизнес-плана, а так же принесет финансовую выгоду компании.

Рабочее время сотрудников это ресурс предприятия, а любой ресурс – это деньги. При работе с согласованием документов в бумажной форме, работники теряют в среднем 20 % своего рабочего времени. Число сотрудников компании «РН-Ванкор», занимающихся непосредственно подготовкой и согласованием документов, а это такие должности, как техник, специалист (различных категорий), составляет 180 человек, средняя заработная плата этих должностей составляет 65 тысяч рублей. Соответственно  $180 * 65\ 000 * 20\% = 2\ 340\ 000$  руб.

При согласовании документов электронной подписью сотрудники будут затрачивать около 10% рабочего времени.

$$180 \cdot 65000 \cdot 10\% = 1\,170\,000 \text{ руб.}$$

Экономическая эффективность использования электронных подписей составляет:

$$\text{В месяц: } 2\,340\,000 - 1\,170\,000 = 1\,170\,000 \text{ рублей.}$$

$$\text{В год: } 1\,170\,000 \cdot 12 = 14\,040\,000 \text{ рублей.}$$

Следовательно, 14 040 000 рублей компании принесет экономия рабочего времени сотрудников в год.

Так же, можно добавить, что в компании существует практика отправления работников в командировки на месторождения, для сбора необходимых подписей и печатей, это так же несет за собой большие затраты на перелет и проживание, а также тратится рабочее время персонала. Одна командировка сотрудника на месторождение стоит компании 30 000 рублей, таких командировок в месяц бывает по 2-3, следовательно затраты составляют от 60 000 до 90 000 рублей. При внедрении электронных подписей надобность в командировках для таких целей отпадет полностью, и экономия денег для компании в год составит от 720 000 до 1 080 000 рублей.

Поэтому введение системы электронных подписей позволит значительно сэкономить трудовые ресурсы организации, сэкономить финансовые ресурсы и ускорить время исполнения проекта.

Еще одним плюсом нашего нововведения будет являться повышение лояльности персонала к работе. По проведенному опросу (см. в приложении) среди сотрудников отдела основных фондов, было выявлено, что долгая и выматывающая процедура сбора подписей для различных актов и договоров является для работников большим минусом, который тормозит процесс их деятельности. Большинство сотрудников было за данное нововведение.

Ну и главный положительный эффект – это возможность реализовывать проект без задержек. Реализация проекта без задержек позволит избежать компании штрафных санкций от заказчика и потери финансовых ресурсов.

В совокупности, реализация проекта по введению электронных подписей документов позволит сэкономить компании «РН-Ванкор» от 15 120 000 рублей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования была компания «РН-Ванкор». Основной вид деятельности - освоение и разработка нефтяных месторождений Ванкорского кластера в Красноярском крае. Данная компания – дочернее предприятие ОАО «НК «Роснефть». Является единственным в Красноярском крае оператором по освоению местных месторождений и конкурентов в регионе не имеет. Компания активно занимается благотворительностью, социальная ответственность на высоком уровне. Для работников постоянно проводятся различные спартакиады, конкурсы, тренинги и т.д.

Вся деятельность организации состоит из реализации проектов.

Согласно стандарту по управлению проектами в разведке и добыче, принятому в компании, проекты в ООО «РН-Ванкор» подразделяются на первую и вторую категорию, в зависимости от объема инвестиций. Проекты с объемом инвестиций за период реализации менее 16 млрд. руб., не являются крупными проектами, объем инвестиций более 16 млрд., но менее 33 млрд. руб. и низкой сложностью не являются крупными. Прочие проекты считаются крупными и подразделяются на первую и вторую категорию.

В процессе прохождения практики была выявлена проблема, связанная с документооборотом. Компания пользуется системой электронного документооборота на базе IBM Lotusnotes, но эта система используется в основном только для архивации документов.

Все согласования и подписания документов, например, таких как акты КС-14 об окончании строительства и введения в эксплуатацию построенных объектов для передачи в государственные контролирующие органы, подписываются вручную. Так как количество подписантов этих документов иногда бывает очень большим, согласование зачастую очень сильно затягивается, по причине того, что часто большого количества подписантов нет на рабочих местах неделями. Из-за этого подготовка документов затягивается,

срок реализации проекта и выполнения бизнес-плана увеличивается и это приводит к потере финансов для компании.

Оценить потери компании можно через альтернативную стоимость активов, которые можно было бы положить в банк по актуальной депозитной ставке 8%. Крупные проекты для Ванкора, как уже было сказано выше, это проекты от 16 млрд. руб. Если данную сумму, положить в банк под 8% годовых, на срок 5 месяцев, то мы получим сумму:

$$16000 * 0,08 * 5 / 12 = 533,33 \text{ млн. руб.}$$

Таким образом, мы можем выделить в денежном выражении стоимость затяжных согласований документов, подписанных актов и разрешений на строительство, которых в рамках реализации одного из проектов, скапливается огромное количество.

Так же, можно отметить, что очень сильную сложность добавляет тот факт, что документацию в бумажном виде часто возят с собой на различные месторождения, это еще больше увеличивает время подготовки документа, а так же бывают случаи, когда они просто теряются.

Для устранения этой проблемы было предложено реализовать проект организационных изменений. В рамках развития системы электронного документооборота на базе ПО IBM Lotusnotes планируется применения инструмента электронной подписи документов, что позволит в кратчайшие сроки, в режиме реального времени, согласовывать важные документы. Так же, данное решение позволит оперативно получать обратную связь о содержании документов, любой из согласовантов, который не принял документ, укажет комментарий, который будет указывать на ряд замечаний к устранению.

Результаты от нововведения предполагаются от экономии бумаги и места хранения документов до высвобождения рабочего времени у персонала, что позволит выполнять дальнейшие работы в срок и даже с опережением, а соответственно выполнять бизнес-план в установленные сроки или раньше. Так же было подсчитано, что реализация нашего нововведения позволит сэкономить компании от 15 120 000 рублей в год.

По итогам выполненной работы, можно сделать вывод, что цель достигнута.

Выполнены задачи:

- описание теоретических основ управления проектами;
- характеристика деятельности ООО «РН-Ванкор»;
- выявление проблемы в проектной деятельности компании;
- разработка рекомендации по устранению выявленной проблемы и оценка ее результата.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. РМВОК [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Режим доступа URL: <https://by.odb-office.eu/files/docs/Svod-znaniy-po-upravleniju-proektami.pdf>
2. Боровских, О.Н. Особенности построения системы управления проектами в проектных организациях / О. Н. Боровских // Российское предпринимательство. – 2014. – № 1. – С. 14-22.
3. Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М. В. Романова. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2015. – 253 с.
4. Ивасенко, А. Г. Управление проектами : учебное пособие для студентов / А. Г. Ивасенко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2011. – 330 с.
5. Матвеева, Л. Г. Управление проектами : учебник / Л. Г. Матвеева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2015. – 423 с.
6. Персод, Н.Л. Проектное управление как элемент эффективной корпоративной системы / Н. Л. Персод // Стратегический менеджмент. – 2014. – № 3. – С. 194 - 202.
7. Сорокин, А.С. Объективная оценка эффективности проектного управления в организации: взгляд изнутри [Текст] / А.С. Сорокин // Менеджмент сегодня. – 2014. – № 3. – С. 150 - 158
8. Учебные материалы для студентов// «Управление проектами» [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <http://studme.org>
9. Виханский, О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А. С. Наумов. – Москва : Гардарики, 2011. – 528 с.
10. Тарасюк, Г. М. Управление проектами : учебное пособие. – Москва : Инфра-М, 2013. – 312 с.
11. Мезеин, Д. «Система управления проектами» [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <http://www.advanta-group.ru>

12. Гуманитарно-правовой портал «Система управления проектами» [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <http://psyera.ru>
13. Электронная энциклопедия «Студопедия». «Краткая история управления проектами» [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <http://studopedia.ru>
14. Чурилов, А. А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России / А. А. Чурилов // Молодой ученый. – 2013. – №3. – С. 299-301.
15. Гончаренко, С. Управление проектами / С. Гончаренко // Управление качеством. – 2011. – № 8. – С. 44-46.
16. Башмачникова, Е. В. Элементы формирования теории управления проектами / Е. В. Башмачникова, Л. А. Абрамова // Вестник Поволжского государственного университета. Серия Экономика. – 2013. – № 2. – С. 125-133.
17. Ватрак, В.И. Ключевые показатели эффективности участников проектной деятельности / В.И. Ватрак // Управление человеческим потенциалом. – 2014. – № 2. – С. 138 – 143
18. Кожевникова, Е. А. Востребованность элементов компетентности специалистов управления проектами в России / Е. А. Кожевникова, О. А. Клименко // Управление проектами и программами. – 2014. – № 1. – С. 34-53.
19. Томорадзе, И. Управление проектами как стадия процессного управления / И. Томорадзе, А. Дмитрик // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 2. – С. 93-100.
20. Зимнякова, Т.С. Управление реализацией проекта [Электронный ресурс] : учебное пособие/ Т. С. Зимнякова. – Красноярск : ФГОУ ВПО СФУ, 2015. – С.30.
21. Кузнецов, А. А. Процессное управление проектами на предприятии / А. А. Кузнецов // Менеджмент сегодня. – 2011. – №4. – С. 206-212.

22. Лапыгин, Ю. Н. Оценка эффективности проектного управления/ Ю. Н. ЛАпыгин// Экономический анализ : теория и практика. – 2011. – №15. – С. 50-53.
23. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании : учебное пособие по дисциплине, специализации, специальности "Менеджмент организации" / В. Н. Фунтов. – Санкт-Петербург : Питер , 2011. – 394 с.
24. Королев, Д. Эффективное управление проектами / Д. Королев. – Москва : ОЛМА пресс, 2013. – 128 с.
25. Бурков, В.Н., Новиков, Д.А. Как управлять проектами / В. Н. Бурков, Д. А. Новиков. – Москва :Синтег, 2015. – 188 с.
26. Бовтеев, С.В. Управление сроками строительного проекта / С.В. Бовтеев, Е.В. Терентьева // Управление проектами и программами. – 2014. – №2. – С. 158 -174.
27. Официальный сайт компании ООО «Ванкорнефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступаURL:<https://vankorneft.rosneft.ru/>
28. Официальный сайт компании ОАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс].– Режим доступаURL:<https://www.rosneft.ru/>
29. Коньшунова, А. Ю. К вопросу о классификации проектов в проектном управлении / А. Ю. Коньшунова // Экономика и современный менеджмент : теория и практика. – 2013. – № 32. – С. 171-178.
30. Подколзина, И. Какие факторы воздействуют на динамику нефтяного рынка? / И. Подколзина // Всероссийский ежемесячный журнал «Вопросы экономики», 2012. – №5. – С.19-22.
31. Электронный портал «Деловой квартал г.Красноярск» [Электронный ресурс]. – Режим доступаURL: <http://krasnoyarsk.dk.ru/>
32. Вартанова, Е.Л. Новые проблемы и приоритеты цифровой эпохи / Е. Л. Вартанова // Информационное общество. – 2016. – №3. – С.50-56.
33. Топливо и энергетика России. Статистический сборник. – Москва : Финансы и статистика. – 2011. – 562с.

34. Гультяев, А.К. MicrosoftOffice. ProjectServer 2003. ProjectProfessional 2003. Управление корпоративными проектами. Самоучитель / А.К. Гультяев. – Санкт-Петербург : КОРОНА-Век, 2015. – 256 с.

35. Гультяев, А.К. MS officeProjectProfessional 2007 Управление проектами : практическое пособие / А. К. Гультяев. – Санкт-Петербург : Корона Принт, 2012. – 480 с.

36. Полковников, А.В. Управление проектами / А.В. Полковников, М. Ф. Дубовик. – Москва : Эксмо, 2011. – 528 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Этапы и их цели

	Оценка	Выбор	Определение	Реализация
Основной результат этапа	Подтверждение экономической привлекательности проекта и соответствия стратегическим целям компании	Варианты технико-экономической концепции проекта. Обоснование оптимального варианта.	Подробная проектная документация в рамках выбранной концепции.	Реализация проекта в соответствии с проектной документацией.
Ключевые задачи на этапе	Подтверждение реализуемости экономической привлекательности проекта. Принятие решения о целесообразности детальной проработки проекта.	Проработка и определение базового сценария выполнения проекта из множества альтернативных концепций. Принятие решения о разработке проектной документации	Формирование и обоснование тех. Решений , принятых к исполнению в базовом сценарии проекта. Принятие окончательного инвестиционного решения .	Разработка рабочей документации. Выполнение строительно-монтажных работ. Выполнение пусконаладочных работ. Ввод в эксплуатацию

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Календарно-сетевой график реализации проекта

