

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

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта реконструкции объекта инфраструктуры (на примере ОАО
«КрасЖД»)

Научный
Руководитель

подпись, дата

ст. преподаватель
должность, ученая степень

Е.Ю. Яковлева
инициалы, фамилия

Консультант

подпись, дата

канд. экон. наук, доц.
должность, ученая степень

Л.С. Драганчук
инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

П.Е. Магнушевская
инициалы, фамилия

Красноярск 2018

Продолжение титульного листа БР по теме Разработка проекта реконструкции объекта инфраструктуры (на примере ОАО «КрасЖД»)

Нормоконтролер

подпись, дата

Г.А. Федоткина
инициалы, фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта реконструкции объекта инфраструктуры (на примере ОАО «КрасЖД»)» содержит 64 страницы текстового документа, 27 использованных источников, 10 иллюстраций, 16 таблиц, 3 приложения и 1 формулу.

ПРОЕКТ, ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ИНФРАСТРУКТУРА, РЕКОНСТРУКЦИЯ, РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА.

Объект работы – ОАО «Красноярская железная дорога».

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке проекта реконструкции объекта инфраструктуры и оценка его эффективности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд следующих задач:

1. Изучить теоретические основы разработки проекта.
2. Проанализировать деятельность организации ОАО «КрасЖД» на примере Дирекции инфраструктуры.
3. Оценить реализованный проект организации.
4. Разработать проект по реконструкции объекта инфраструктуры ОАО «КрасЖД».
5. Провести оценку эффективности проекта.

В первой главе были рассмотрены теоретические основы управления проектной деятельностью в организации. Во второй главе проведен анализ деятельности дирекции инфраструктуры в организации ОАО «КрасЖД». Третья глава посвящена разработке проекта реконструкции объекта инфраструктуры ОАО «КрасЖД».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретические основы управления проектной деятельностью в организации .	7
1.1 Сущность и особенности проектной деятельности	7
1.2 Проектная деятельность в крупных организациях	10
1.3 Оценка эффективности проектной деятельности	16
2 Анализ деятельности дирекции инфраструктуры в организации ОАО «КрасЖД»	Ошибка! Закладка не определена.
2.1 Общая характеристика деятельности ОАО «КрасЖД» и анализ внутренней среды	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Анализ проектной деятельности в организации ОАО «РЖД»	Ошибка! Закладка не определена.
2.3 Анализ проектной деятельности дирекции инфраструктуры в организации ОАО «КрасЖД»	Ошибка! Закладка не определена.
3 Разработка проекта реконструкции объекта инфраструктуры ОАО «КрасЖД»	Ошибка! Закладка не определена.
3.1 Описание проекта реконструкции объекта инфраструктуры ОАО «КрасЖД»	Ошибка! Закладка не определена.
3.2 Оценка эффективности проекта реконструкции объекта инфраструктуры ОАО «КрасЖД»	Ошибка! Закладка не определена.
Заключение	22
Список использованной литературы	26
Приложение А – С	Ошибка! Закладка не определена. -64

ВВЕДЕНИЕ

Крупные корпорации используют методы проектного управления для решения комплексных многофакторных задач. Адаптация стандартов и методик управления проектами для достижения стратегических задач компании и специфика корпоративной культуры компаний приводит к необходимости формирования корпоративных концепций управления проектами. В свою очередь, концепция устанавливает правила инициирования, планирования, реализации, мониторинга и закрытия бизнес-проектов.

В свою очередь, проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений. Проекты ОАО «РЖД» дифференцируются на различные группы по различным признакам.

Бизнес-проект – это синтез идеи и оформленного документально набора действий по ее реализации, в результате которых появляется услуга или технология, приносящая экономический эффект или измеримые синергетические эффекты холдингу «РЖД».

Для эффективной реализации бизнес-проекта необходимо правильно и рационально управлять основными элементами проекта, такими как: работы, ресурсы, результаты, риски. Каждый из названных элементов в разной степени влияют на конечный результат. Также необходимо разрабатывать проект по нормам КСО, единым стандартам в организации сопровождающийся подкрепленной документацией.

Управление проектами широко применяется во всем мире как инструмент, который позволяет повысить эффективность бизнеса, обеспечить его устойчивость, прибыльность и конкурентоспособность.

Актуальность данной работы заключается в том, что разработка и реализация бизнес-проектов согласна КСО компании и всемирно признанным

стандартам РМВОК обеспечивает наиболее высокую вероятность успешного завершения проекта с минимальными потерями.

Объектом исследования данной работы выступает ОАО «Красноярская железная дорога», предметом – возможность разработки проекта по реконструкции объекта инфраструктуры.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке проекта реконструкции объекта инфраструктуры и оценка его эффективности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд следующих задач:

1. Изучить теоретические основы разработки проекта.
2. Проанализировать деятельность организации ОАО «КрасЖД» на примере Дирекции инфраструктуры.
3. Оценить реализованный проект организации.
4. Разработать проект по реконструкции объекта инфраструктуры ОАО «КрасЖД».
5. Провести оценку эффективности проекта.

Практическая значимость исследования связана с возможностью внедрения разработанного проекта в организацию и наглядной демонстрации допущенных ошибок в предыдущем проекте организации.

Теоретической основой и информационной базой для написания выпускной квалификационной работы являются учебники и учебные пособия по проектной деятельности, модернизации экономики на основе технологических инноваций, специфики управления финансовыми рисками, стратегических ориентиров развития экономических систем, стратегий развития бизнеса, а так же материалы собственных исследований и внутренняя документация компании ОАО «РЖД».

При написании выпускной квалификационной работы использовались следующие методы исследования:

1. Метод анализа – детальное рассмотрение, разбор фактов, явлений.

2. Метод синтеза – характеристика объекта через описание связей и зависимостей его частей.

3. Метод сравнения – сопоставление для выявления различий или сходств явлений, предметов.

4. Метод индукции – рассуждение в направлении от частных фактов и положений к общим выводам.

5. Метод экономического анализа – изучение деятельности предприятия в анализе динамики ряда показателей.

6. Библиографический метод – анализ источников литературы, нормативных актов и документации предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

В первой главе были рассмотрены теоретические основы управления проектной деятельностью в организации. Во второй главе проведен анализ деятельности дирекции инфраструктуры в организации ОАО «КрасЖД». Третья глава посвящена разработке проекта реконструкции объекта инфраструктуры ОАО «КрасЖД».

Объем работы: 64 страницы.

1 Теоретические основы управления проектной деятельностью в организации

1.1 Сущность и особенности проектной деятельности

Для реализации масштабных проектов требуются прозрачность управления, оперативность и обоснованность принимаемых решений, качество планирования. Технологии проектного управления позволяют эффективно достигать плановых показателей и поставленных целей.

Проект – это комплекс мероприятий объединенных единой целью, временем, ресурсами и технологией реализации [1].

Конечными целями проектов является создание и освоение новой техники, технологии и материалов и др., что способствует выходу отечественной продукции на мировой рынок [2].

В качестве основных принципов управления реализацией проектов и программ развития обычно называют следующие, рисунок 1.1.

разработка единого, структурированного представления проекта и четкое описание его основных элементов;

построение команды и адекватной организационной структуры управления проектом, соответствующей структуре проекта и условиям его реализации;

обеспечение функционирования процессов управления проектом, взаимодействия участников.

Рисунок 1.1 – Принципы управления реализацией проектов [3]

Согласно теоретическим и методологическим требованиям необходимо различать понятие проекта, бизнес – плана и технико–экономического

обоснования инвестиций, рисунок 1.2.

Инвестиционный проект – это совокупность документов, характеризующих проект от его замысла до достижения заданных показателей эффективности и объема и включают прединвестиционную, инвестиционную, эксплуатационную и ликвидационную стадии его реализации, это любой комплекс обеспеченных инвестициями мероприятий. Все проекты являются инвестиционными, поскольку без вложения средств реализовать проект невозможно.

Бизнес – план – это детальное изложение целей и путей их достижения, создается для обоснования инвестиций. Бизнес – план проекта (предприятия) может входить в инвестиционный проект, как его составная часть, заменять инвестиционный проект или включать несколько инвестиционных проектов (при расширении, модернизации, реконструкции и реструктуризации предприятия).

Технико – экономическое обоснование инвестиций – включает в себя предпроектную разработку инженерно – конструкторских, технологических и строительных решений, сравнение альтернативных вариантов и обоснование выбора конкретного способа осуществления проекта. Технико – экономическое обоснование проекта предусматривает углубленную и детальную разработку, а также всестороннюю оценку выбранного способа реализации проекта

Рисунок 1.2 – Типы проектов и их характеристика [4]

Классификация проектов может быть осуществлена по срокам реализации, масштабам, качеству их разработки и претворения в жизнь, месту реализации, размерам используемых ресурсов. Многообразие их видов чрезвычайно велико в действительности [5].

Проектное управление – это управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ [6].

Ким Хелдман одна из немногих менеджеров – аналитиков Запада, придерживающихся в стратегии подхода к управлению проектами не традиционных исповеданий тейлоризма, как догмы, предложил следующую структуру проекта, таблица 1.

Таблица 1 – Структура проекта по Ким Хелдман [7]

Название процесса	Примечания
Устав проекта	Разрабатывается куратором проект. Формулирует цели и результаты проекта
Анализ стоимости и эффективности проекта	Разрабатывается менеджером проекта при участии заинтересованных лиц. Определяет финансовую выгоду проекта для организации (организатора)
Допущения и ограничения	Определяются допущения и ограничения по проекту
Содержание проекта	Определяются и формулируются ожидаемые результаты проекта
Определяющие факторы успеха	Характеристика действий, которые необходимо предпринять для успешного осуществления проекта. Может быть включена в содержание проекта
Название процесса	Примечания
План взаимодействия	Устанавливает информационные потребности проектной группы и заинтересованных лиц, а также способ распространения информации
Структурная декомпозиция работ	Оформляется как ориентированная на результат структура работ проекта, определяющая содержание проектных работ
Матрица распределения ответственности и ролей	Совмещает задачи и ответственность участников проектной группы со структурной декомпозиции работ
План ресурсов	Перечень физических и человеческих ресурсов необходимых для реализации проекта
План контрактов	Определяет ресурсы или услуги, которые требуется закупить у поставщика
План управления рисками	Представляет собой описание рисков и мероприятий по их устранению
График проекта	Содержит взаимосвязь и сроки задач, промежуточные этапы их выполнения
Бюджет проекта	Целевые затраты по реализации проекта
План управления изменениями	Характеризует способы выявления изменений и их управление
Контрольный листок реализации проекта	Список вопросов для обсуждения с отделами компаниями и потребителями
Обратная связь по проекту	Информация по совершенствованию реализации будущих проектов

Итак, подобная структура включает в себя весь перечень необходимых процессов для достижения цели проекта [8].

Процесс управления проектом представлен в следующих разрезах, рисунок 1.3.

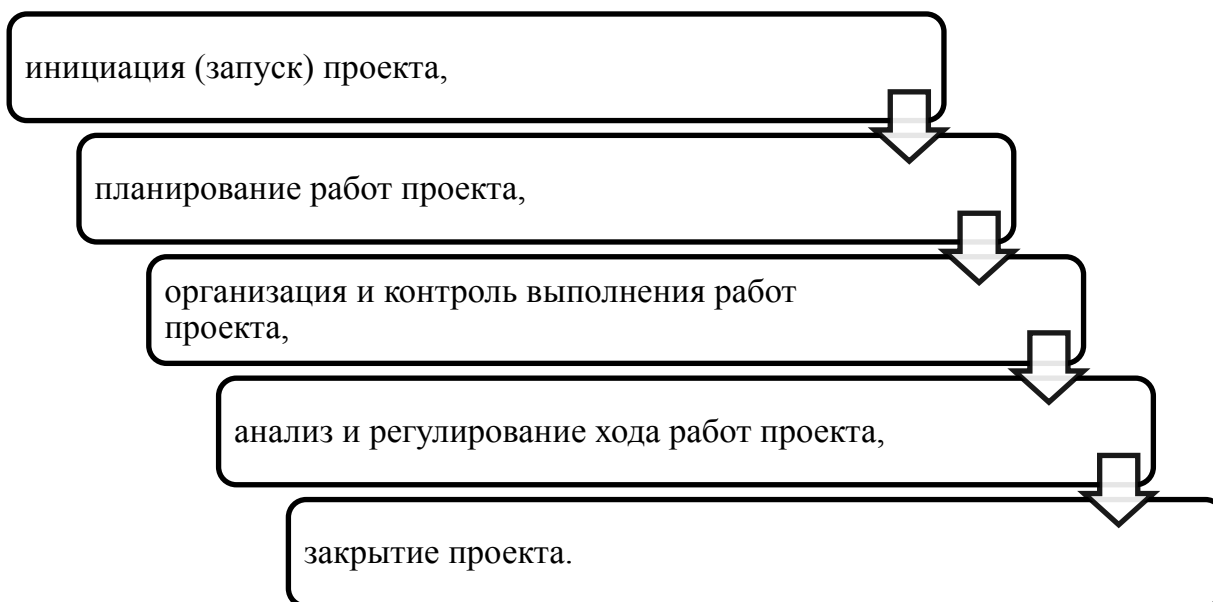


Рисунок 1.3 – Процесс управления проектами [9]

Таким образом, управление проектами — область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели при балансировании между объемом работ, ресурсами, временем, качеством и рисками в рамках некоторых проектов, направленных на достижение определенного результата при указанных ограничениях. Основными элементами управления любым проектом являются: работы, ресурсы, результаты, риски. Каждый из названных элементов в разной степени влияют на конечный результат [21].

Управление проектами широко применяется во всем мире как инструмент, который позволяет повысить эффективность бизнеса, обеспечить его устойчивость, прибыльность и конкурентоспособность.

1.2 Проектная деятельность в крупных организациях

Модернизация экономики в современных условиях направлена, прежде всего, на формирование адаптивной, гибкой системы, которая способна реагировать на внешние и внутренние изменения, адекватной тем условиям, в которых она существует.

В зарубежной практике технологии проектного управления успешно применяются и продолжают развиваться. Учитывая тот аспект, что Россия обладает огромным трудовым и природным потенциалом, применение проектного подхода в управлении является основополагающим условием эффективного хозяйствования на основе разумного распределения ресурсов между хозяйствующими субъектами. Именно проектное управление благодаря своей легкости и напористости поможет модернизировать государственное управление. Неподвижные функциональные структуры государственного сектора не всегда могут быстро и активно внедрять новые идеи и технологии. Проектный менеджмент позволяет это сделать за считанные сроки с точным обоснованием бюджета и ресурсов.

Внедрение проектного менеджмента вовсе не отрицает применение функционального подхода к управлению, а всего лишь дополняет, обогащает и интегрируется в него. Любой государственный орган управления существует для достижения ряда целей, и его деятельность может быть определена как функциональная (повторяющаяся), как проектная (неповторяющаяся), так и комбинация этих двух подходов [10].

Обычно деятельность государственного предприятия рассматривается как непрерывный циклический процесс, регламентируемый и реализуемый в рамках общего процесса управления. Осуществляемые в рамках этого процесса базовые операции и задачи обеспечивают выполнение основных функций, возложенных на тот или иной государственный орган.

Проектное управление ориентировано на будущую результативность и эффективность государственного предприятия и характеризуется неповторимостью и уникальностью целей и задач, которые, как правило,

выполняются в рамках временно созданных структур (проектных офисов) в соответствии со стратегией развития [22].

Таким образом, можно говорить о том, что текущая функциональная деятельность государственного предприятия - это работа, которая периодически повторяется, т.е. после достижения поставленной цели ставится новая, тем самым обеспечивая цикличность процесса, при этом конечная дата завершения не определена.

Особенностями проектной деятельности государственного предприятия является уникальность работ, ограничение времени ее выполнения и завершение работы при условии достижения цели или невозможности ее реализации.

Функциональная и проектно-ориентированная деятельность государственного предприятия различаются, главным образом, тем, что оперативная деятельность - это продолжающийся процесс, в то время как проекты являются временными и уникальными [11].

В системе государственного предприятия функциональные процессы и проектные процессы имеют много общего: наличие цели, регламентация работ, использование ресурсов, наличие координационной и управленческой деятельности, в результате которой достигается результат.

Таким образом, отличительными чертами проекта является фиксированная цель, изменение объекта или процесса, наличие даты начала и окончания, новизна и комплексность, а также то, что они всегда отвечают одновременно следующим ограничениям:

- они должны быть завершены к конкретной дате, т.е. ограничение по срокам;
- они ограничены выделенными для достижения цели ресурсами, т.е. ограничение по затратам (бюджету);
- в результате реализации проекта необходимо получить результат определенного уровня качества, т.е. ограничение по качеству [23].

В свою очередь, качество исполнения проекта зависит от сбалансированности трех факторов: длительности выполнения задач, стоимости используемых ресурсов и предметной области проекта. Несоблюдение хотя бы одного из перечисленных ограничений делает невозможным достижение поставленной цели при заданных условиях.

Помимо перечисленных ограничений необходимо знать и использовать в процессе проектного управления концептуальные принципы, которые являются своего рода требованиями современного уровня профессионализма [12]:

- однозначное определение целей, результатов и работ проекта с учетом возможных приемлемых рисков;
- определение центров ответственности за проект в целом и отдельные его части;
- создание системы комплексного и прогнозирующего планирования работ и параметров проекта;
- создание системы контроля и регулирования хода выполнения проекта;
- создание команды проекта и управление ею с целью объединения и координации усилий всех исполнителей, вовлеченных в проект [23].

Проектно-ориентированное управление требует интеграции управления многими процессами, организации взаимодействия между ними и постоянный поиск компромисса.

К традиционным функциям проектного управления можно отнести:

- целеполагание (формирование замысла, его инициация и разработка концепции);
- планирование (создание четкой структуры и последовательности выполнения процессов, взаимосвязей между ними, календарное планирование работ, контрактов, поставок ресурсов);
- организация (выполнение утвержденного плана, создание офиса и формирование команды, обмен информацией, заключение и сопровождение контрактов, размещение заказов на товары и услуги);

- мотивация (разработка и внедрение системы стимулирования всех участников работ);

- контроль (подготовка и подача отчетности о ходе работ, мониторинг стоимости и сроков выполнения, контроль качества, изучение мероприятий по уменьшению рисков, выполнения договоров) [24].

Между функциональным и проектным управлением существуют серьезные отличия. Каждая система имеет свои сильные и слабые стороны, но работа по конкретным определенным замыслам признается более гибкой, прогрессивной и способной трансформироваться под влиянием новых условий [13].

К функциям общего (традиционного) менеджмента относятся:

- стабилизация существующего состояния;
 - четко ограниченный круг задач для выполнения; полномочия утверждены управленческой структурой;
 - работа проводится в устойчивых организационных структурах;
 - ответственность определена прописанными функциями
- определение успеха – достижение определенных промежуточных результатов; низкий уровень изменчивости условий работы [25].

Исходя из вышеперечисленных факторов, можно сделать вывод, что главные признаки функционального управления – это стабильность и предсказуемость. Принципы же проектного управления отличаются от функционального:

- деятельности свойственна неопределенность, идет постоянная работа с изменениями;
- полномочия могут быть четко не распределены;
- круг задач может меняться в зависимости от различных факторов воздействия; задания могут быть межфункциональными, но в рамках проектного цикла;
- деятельность направлена на инновации; разрешение конфликтов – одна из важнейших задач;

– результативность определяется по достижению конечной цели [25].

Следовательно, управление такого типа направлено на то, чтобы в нестабильных условиях выйти на требуемый результат за определенный отрезок времени с ограниченным ресурсом. Для этого необходимо подобрать и организовать работу высококвалифицированного персонала, а также внедрять новые технологии и управленческие решения. Вместе с тем, нельзя полностью противопоставлять друг другу эти две управленческие системы. Они могут пересекаться и взаимно дополнять друг друга. Так, например, в общем управлении существует ряд основополагающих понятий, которые должен знать каждый грамотный проектный менеджер [14].

Имеющийся опыт управления в крупных предприятиях позволяет четко формулировать цель как результат реализации проекта, описывать с предельной ясностью состав задач и работ, учитывая горизонтальные и вертикальные связи, прогнозировать возможное изменение и влияние факторов внешней среды, организовать сотрудничество заинтересованных сторон, оценить влияние разнообразных рисков и т.п.

В результате подобного рода деятельности мы получаем понимание того, что необходимо сделать для достижения желаемых результатов в разрезе трех направлений: ресурсы, сроки, стоимость.

Таким образом, из нечетких и несистемных желаний в области различных социальных, экономических, правовых и организационных преобразований на государственных предприятиях с помощью проектного подхода можно перейти к обоснованным, рассчитанным и обеспеченным реальными возможностями параметрам проекта.

Совершенно очевидно, что в этом случае эффективность такого рода целенаправленной деятельности возрастает в несколько раз. Так, по данным Международной ассоциации Управления проектами использование современной методологии и инструментария управления проектами позволяет обычно сэкономить порядка 20-30% времени и около 20% средств, затрачиваемых на осуществление проектов и программ. В России же, где

организационная система и методы управления гораздо слабее, чем на Западе, эффект от внедрения проектного управления окажется еще более значительным. На этом фоне широкое применение проектно-ориентированного управления на государственных предприятиях будет способствовать социально-экономическому развитию России.

1.3 Оценка эффективности проектной деятельности

Основная цель внедрения проектного управления — повышение эффективности реализации целей и задач социально-экономического развития организации. Задачи, которые проектное управление помогает решить, следующие [15]:

- обеспечение достижения результатов, запланированных органами исполнительной власти;
- соблюдение и сокращение сроков достижения результатов;
- повышение эффективности использования ресурсов;
- прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений в органах власти;
- повышение эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия, а также взаимодействия с подрядными организациями [26].

Повышение эффективности проектного управления определяется четко налаженной организационной структурой, которая способствует реализации совокупности функций, операций и процессов, необходимых для осуществления проекта. Одним из инструментов распределения функций и установления ответственности за их выполнение является матрица ответственности.

Самой распространенной матрицей ответственности в проектном управлении является матрица разделения административных задач управления

– матрица РАЗУ. В ней используются символы, которые отражают три важных аспекта выполнения каждой работы:

1. Принятие решения по работе.
2. Управление работой.
3. Выполнение работы и её техническое и информационное обслуживание [16].

Достоинством матрицы РАЗУ является возможность перехода от символических обозначений ответственности к числовым и использования, полученных относительных числовых показателей при анализе и проектировании организационных решений по проекту. Такой переход должен осуществляться через таблицу парного сравнения, которая содержит экспертные оценки – сравнительной значимости или трудоемкости операций, стоящих за каждым символом. Матрица позволяет оценить важность каждого символа в соответствующей строке функции [26].

Для определения относительной значимости каждого символа сумму по строке делят на общую сумму всех значений символов: Проведенный анализ, с помощью таблиц парного сравнения позволяет дать общую оценку трудоемкости работ:

$$C_i = W_i \cdot \sum_j V_{ij}, \quad (1)$$

где W_i – оценка сравнительной трудоемкости работы i (из матрицы парного сравнения трудоемкости работ);

V_{ij} – сумма всех оценок символов, приходящихся на данную работу.

Таким образом, применение матрицы ответственности для определения трудоемкости работ и их важности в управлении проектами и представление полученных результатов с помощью диаграммы функционально-стоимостного анализа позволяет наглядно представить обеспеченность работ всех структурных подразделений и при необходимости применить меры оптимизации трудовых ресурсов [17].

Оценка эффективности проектного управления проводится с помощью ССП - сбалансированная система показателей. Система ССП называется сбалансированной, потому что представляет собой пирамиду-иерархию целей, имеющую гармоничную логику декомпозиции от видения, миссии компании, через стратегию и стратегические цели к целям все более низкого уровня:

- финансовым;
- клиентским;
- процессным и проектно-техническим;
- целям бизнес-системы и потребностям персонала [27].

Как известно, традиционная методология ССП уделяет большее внимание как раз процессам, чем проектным задачам. Такое положение вещей долгое время было неизменным. В настоящее время сама архитектура постиндустриального бизнеса обретает все большую проектную ориентацию, поэтому возрастает потребность в локализации системы КРІ применительно к проектам. Ниже представлены две схемы ретрансляции стратегии вниз до составов проектной реализации, которые отдельного пояснения не требуют, рис. 1.4-1.5.



Рисунок 1.4 – Модель проектного блока сбалансированной системы показателей [18]

Система показателей деятельности строится для целей проектного управления посредством мотивирования персонала на решение задач циклического характера (процессов) и уникальных задач в условиях ограничений (проектов). В российской практике хозяйствования иногда приходится сталкиваться с ситуацией, когда менеджер проекта оказывается в растерянности из-за неясности вопросов, связанных с мотивацией не только членов его команды, но и его самого. Это одна из весомых причин срывов успешных начинаний [20].



Рисунок 1.5 - Разделение проектов компании на два их основных вида в рамках ССП [19]

Конечно, проектно-ориентированную систему мотивации персонала нужно тщательно разрабатывать и регламентировать. Ключевая роль здесь отводится директору по персоналу. При этом следует помнить, что все проекты уникальны не только по составу решаемых задач, но и по мотивационной

конфигурации. Используя ключевые показатели эффективности, мотивировать нужно не только команду проекта и его менеджера.

Данный вопрос следует решать и относительно проектного офиса, команд управления проектами и, иногда, куратора. Система KPI, мотивирующих участников проекта должна включать следующее:

1. Цели ответственных работников и команд.
2. Охват работников компании и сторонних участников.
3. Срок действия мотивации.
4. Критерии оценки, ее процедуры и ответственные лица за установление размера KPI.
5. Регламентацию процедур взысканий и поощрений.
6. Календарный регламент расчета KPI.
7. Регламент формирования мотивационного бюджета [21].

Система бюджетного управления, СУП (система управления проектами) и система KPI находятся в тесном взаимодействии как с позиции бюджета мотивации персонала, так и с позиции информационного обеспечения расчетной базы показателей эффективности. Более того, во многих компаниях в комплекс бюджетного управления, помимо чисто финансовых планов и отчетов, интегрирована подсистема трудового, технического и других видов нормирования. В отдельных компаниях, напротив, нормативная система планирования полностью подменяет собой бюджетную систему и работает весьма результативно.

Критериальный фундамент результативности и эффективности проекта формируется еще на этапе разработки устава проекта. Его составной частью служат факторы успеха (показатели успешной реализации), закладывающие основу для будущего состава KPI. С учетом основных функций управления, стадий проектной реализации, ее содержания, ограничений и рисков акцентируем внимание на трех предметных элементах «треугольника ограничений»:

- «деньги» или бюджетные ограничения;

- «сроки» или временные ограничения;
- содержательные ограничения или «качество» проекта.

Эффективность проектов в основном определяется умелым оперированием этими тремя аспектами. Вокруг них и должна строиться система показателей. И по логике методологии ССП, и по здравому разумению бюджетные ограничения главенствуют для мотивации эффективности.

За основу выработки соответствующих КРІ целесообразнее принять метод освоенного объема (EVM). Целью выработки показателей данной группы является определение соответствия фактически выполненной работы плановым объемам в рамках бюджета [21].

Рассмотрим критерии оценки эффективности проектного управления:

1. CV- отклонение по стоимости показывает, укладывается менеджер проекта в выделенный ему бюджет средств или нет.

2. Также мы можем выделить практикуемые КРІ из разряда индексов, среди которых для целей бюджетных ограничений используется показатель СРІ. Он дает относительную оценку эффективности использования ресурсов.

3. Сдача полностью освоенной услуги в промышленное производство к сроку в рамках утвержденного бюджета.

4. Валовая выручка от оказания за период с момента запуска проекта.

5. Маржинальная прибыль к сроку сдачи проекта.

6. Выход на окупаемость к сроку сдачи проекта.

7. Широта применения услуги специалистами к сроку не менее 70%.

8. Число жалоб клиентов по бизнес-направлению снизилось до минимального уровня и т.д.

Таким образом, применение данных критериев позволяет определить уровень эффективности реализации проекта, оценить его перспективы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Красноярская железная дорога (КрасЖД) является одним из 16 филиалов-дорог ОАО «Российские железные дороги», включающий часть железнодорожной сети страны располагающийся на юге Сибири.

Структурные подразделения ОАО "Российские железные дороги" находящиеся и функционирующие в границах Красноярской железной дороги подчинены региональному центру корпоративного управления Красноярская железная дорога - филиалу ОАО «РЖД», расположенному в Красноярске.

Так как КрасЖД является филиалом ОАО «РЖД», то миссия, видение и цель компании является общими по всей сети.

ОАО «РЖД» является организацией с функциональной департаментализированной структурой. Все структуры и подразделения ОАО «РЖД» имеют стандартную линейно-функциональную систему управления. Во главе каждой структуры стоит руководитель, которому подчиняются функциональные руководители, стоящие во главе отделов.

Заработная плата работников фиксированная и белая, определяется с учетом диапазонов заработной платы, установленной для каждого должностного ряда. Среднемесячная заработная плата работников на основной деятельности на полигоне КрасЖД составляет 53 764 руб.

Проектная деятельность организации активно развивается и внедряется в рабочий процесс. Красноярская дирекция инфраструктуры разрабатывает проекты с целью оптимизации расходов, ростом производительности труда, оптимизации производственных процессов и реализует их согласно главной стратегии компании, но в отдельных случаях с нарушением действующих регламентов корпоративной системы управления бизнес – проектов.

В рамках проектного развития исследуемой организации, проведенный анализ по проекту «Ремонт здания по адресу пр. Мира 154.» показал, что

проектная деятельность осуществляется не по установленному компанией регламенту, вследствие чего, были выявлены нарушения, такие как:

1. Департамент управления бизнес-проектами не осуществлял координацию работы бизнес-проектами, а оказал только методическую поддержку подразделению-исполнителю.

2. На этапе планирования - Устав бизнес-проекта, презентация, аналитическая записка, карта бизнес-проекта (на усмотрение исполнителя), ничего из вышеперечисленного не было реализовано;

3. На этапе завершения - Итоговый отчет не был составлен.

4. Формирование перечня рисков и плана управления рисками не было составлено.

5. В состав комиссии по контролю хода исполнения работ входили люди, не имеющие должного образования и квалификации для проверки данных работ.

6. При разработке сметы были подобраны материалы не соответствующего качества для проведения ремонтных работ, что потребовало дополнительных временных затрат на корректировку сметы и увеличению стоимости сметы. В итоге бюджет проекта был увеличен на 3 500 000 руб. и итоговая смета проекта составила 69 668 747,2 руб.

7. Отчеты не направляли в Департамент управления бизнес-проектов.

8. Так как устав проекта не был создан, то и фактические показатели проекта не были заполнены в разделе 9 Устава бизнес-проекта. Следовательно, анализ результатов бизнес-проекта и выводы отсутствуют.

По завершению проекта, было выявлено, что в первоначальную смету проекта не был заложен бюджет для работ по установке системы кондиционирования, системы видеонаблюдения, освещения фасадов здания, благоустройства близлежащей территории здания, оборудования залов видео и аудио конференции. В результате чего, здание не подлежит эксплуатации.

В рамках успешного завершения ремонтных работ по данному зданию, рекомендуется разработать проект реконструкции объекта инфраструктуры ОАО «КрасЖД».

Основная цель проекта –реконструкция объекта инфраструктуры ОАО «КрасЖД» до 25.10.2018 г.

Задачи проекта:

- установка системы кондиционирования;
- установка системы видеонаблюдения;
- установка освещения фасадов здания;
- благоустройство близлежащей территории здания;
- оборудования залов видео и аудио конференции.

Инициатором проекта выступает проекта: ОАО «КрасЖД».

Основная потребность инициатора проекта – переселить дирекции из арендуемых помещений в реконструированное здание.

Конечным продуктом проекта является – здание пригодное к эксплуатации.

Заинтересованные стороны представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Заинтересованные стороны проекта

Заинтересованные стороны	Ожидание от проекта
Руководитель проекта	Разработка и реализация проекта согласно ранее установленным срокам с минимальными затратами
Заказчик проекта	Сокращение издержек компании
Проектная группа	Достижение целей проекта

Этапы проекта:

1. Инициация и запуск проекта: определение целей и задач проекта, назначение руководителя проекта, подбор команды.

2. Разработка и планирование проекта: выявление необходимых для осуществления проекта ресурсов (материалы, оборудование, персонал и

технологии), анализ ресурсов (количество, стоимость), создание сметы проекта.

3. Оценка эффективности проекта: анализ расходов проекта, анализ финансовой эффективности проекта.

4. Оформление документов: создание заявки на реализацию бизнес-проекта, создание Устава бизнес - проекта, согласование документации для реализации бизнес- проекта.

5. Выбор подрядной организации: заключение дополнительного договора.

6. Реконструкция помещения: запуск подрядной организации на объект.

7. Контрольные точки: Формирование отчетности о ходе выполнения бизнес-проекта в рамках контрольных точек бизнес-проекта (согласно Уставу бизнес-проекта).

8. Завершение бизнес-проекта: здание пригодно к эксплуатации.

По результатам расчетов определено, что проект в совокупности с первым проектом компании окупится в течении четырех лет, пяти месяцев и восьми дней, а упущенная выгода компании из-за неверного планирования первого проекта за 4 месяца составляет 7 940 606 руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Асаул, А. Н. Модернизация экономики на основе технологических инноваций / А. Н. Асаул, Б. М. Карпов, В. Б. Перевязкин, М. К. Старовойтов. – Санкт-Петербург : АНО ИПЭВ, 2014. – С. 33.
2. Агарков, С. А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. – М.: Юнити, 2016. – С. 78.
3. Балашов, А. И. Управление проектами : учебник и практикум для СПО / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова и др. – Люберцы : Юрайт, 2016. - 383 с
4. Бараненко, С. П. Управление проектами : учебно-методический комплекс / С.П. Бараненко. – Москва : АП Наука и образование, 2014. - 244 с.
5. Берестнева, Е. А., Термелева А.Е. Специфика управления финансовыми рисками на промышленном предприятии в современных условиях [Текст] / Е. А. Берестнева, А.Е. Термелева // Математика, экономика и управление. – 2015. – Т.1, №4. – С. 79–83
6. Верзух, Эрик, Управление проектами : ускоренный курс по программе MBA / Эрик Верзух. – Москва : Вильямс, 2015. - 480 с.
7. Гонтарева, И. В. Управление проектами / И. В. Гонтарева, Р. М. Нижегородцев, Д. А. Новиков. – Москва : КД Либроком, 2014. - 384 с.
8. Грашина, М. Н., Дункан, В. Р. Основы управления проектами / М. Н. Грашина, В. Р. Дункан. – Москва : «Бином. Лаборатория знаний», 2015. – 240 с.
9. Гришина, К. Е., Термелева, А. Е. Проектное управление как метод повышения эффективности // Молодежный научный форум : Общественные и экономические науки : электронный сборник статей по материалам XXXIX международной студенческой научно-практической конференции. – № 10 (39) [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: [https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/10\(39\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/10(39).pdf) (дата обращения: 24.04.2018)

10. Дульзон, А. А. Успешность управления проектами: проблемы, оценка, возможности / А. А. Дульзон // Управление проектами и программами. - 2014. - № 4. – С. 292 - 302.
11. Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. / Г. Керцнер. – Москва : ДМК, 2014. - 320 с.
12. Лапа, Е. А. The structure of the tourism and recreation tourism cluster of the Samara region// Modern approaches to the management of economic systems in the conditions of global transformation Saint-Louis, Missouri, USA, 01 февраля 2016 г. Proceedings of the II International scientific and practical conference. 2016 / Издательство : Publishing House Science and Innovation Center, Ltd. (St. Louis), 2016. – С. 154.
13. Лапа, Е. А., Термелева, А. Е. Кластерный подход как инструмент инновационного и социально-экономического развития регионов (на примере Самарской области) // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 11 (ч.1). – С. 215–219
14. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 180 с.
15. Персод, Н. Л. Проектное управление как элемент эффективной корпоративной системы / Н. Л. Персод // Стратегический менеджмент. – 2014. - № 3. – С. 194 – 202.
16. Сорокин, А. С. Объективная оценка эффективности проектного управления в организации: взгляд изнутри [Текст] / А. С. Сорокин // Менеджмент сегодня. - 2014. - № 3. - С. 150 – 158
17. Термелева, А. Е. Инвестиционные проекты как инструмент инновационного развития / А. Е. Термелева // Научные исследования и разработки молодых ученых. – 2016. – № 14. – С. 156 –163.
18. Термелева, А. Е. Принятие управленческого решения – значимая функция современного менеджера / А. Е. Термелева // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях : межвуз.

сб. ст. / под общ. ред. Н.А. Дубровиной. – Самара : Издательство «Самарский университет», 2016. – № 4 – С. 154–159.

19. Термелева, А. Е. Содержание инновационного потенциала региона / А. Е. Термелева // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвуз. сб. ст. / под общ. ред. Н.А. Дубровиной. – Самара: Издательство «Самарский университет», 2014. – № 2 – С. 170–179.

20. Термелева, А. Е. Сравнительный анализ подходов управления проектами и традиционного менеджмента / А. Е. Термелева // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвуз. сб. ст. / под общ. ред. Н.А. Дубровиной. – Самара : Издательство «Самарский университет», 2015. – № 3 – С. 173–179.

21. Термелева, Е. Е., Ябарова, А. Я. Механизмы управления муниципальным имуществом / Е. Е. Термелева, А. Я. Ябарова // Современные проблемы управления : Сборник научных статей/под ред. С. А. Ключникова. Издательство «Самарский университет», 2015. – №9. – С. 99–106.

22. Трофимов, В. В. Управление проектами с помощью Gantter.com: лабораторный практикум. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2017 – С.11.

23. Управление проектами : учебное пособие / под ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. – Москва : Омега, 2014. – С.356.

24. Шапиро В.Д. Управление проектами./ В.Д. Шапиро, И.И. Мазур, Н. Г. Ольдерогге. – СПб.: «ДваТри», 2013. – С.22.

25. Ципес, Г. Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / Г. Л. Ципес, А. С. Товб. – Москва : Олимп–Бизнес, 2014. – С.45.

26. Хэлдман, К. Управление проектами. Быстрый старт. – Москва : ДМК Пресс; Академия АйТи, 2014. – С.

27. Ширяев, В. И. Управление предприятием : Моделирование, анализ, управление / В. И. Ширяев, И. А. Баев, Е. В. Ширяев. – Москва : КД Либроком, 2015. - 272 с.

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

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина




«19» 06 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта реконструкции объекта инфраструктуры (на примере ОАО
«КрасЖД»)

Научный Руководитель	 <u>19.06.18</u> подпись, дата	<u>ст. преподаватель</u> должность, ученая степень	<u>Е.Ю. Яковлева</u> инициалы, фамилия
Консультант	 <u>19.06.18</u> подпись, дата	<u>канд. экон. наук, доц.</u> должность, ученая степень	<u>Л.С. Драганчук</u> инициалы, фамилия
Выпускник	 <u>19.06.18</u> подпись, дата		<u>П.Е. Магнушевская</u> инициалы, фамилия

Красноярск 2018

Продолжение титульного листа БР по теме Разработка проекта реконструкции объекта инфраструктуры (на примере ОАО «КрасЖД»)

Нормоконтролер

19.06.2018
подпись, дата



Г.А. Федоткина
инициалы, фамилия