Удмуртская Республика
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
Институт экономики и управления

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА

Сборник материалов
Всероссийской (национальной)
научно-практической конференции

2 декабря 2019 г.
Ижевск

Министерство науки и высшего образования России
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»

Управление проектами развития организации: теория, методология, практика

Сборник материалов
Всероссийской (национальной) научно-практической конференции
2 декабря 2019 г.

Ижевск
2019

УДК 658(06)
ББК 65.291.21я43
У 677

Рецензируемое научное издание
Труды рассмотрены и рекомендованы к изданию решением организационного комитета конференции 02.12.2019 г.

Научный редактор: Головина Ольга Дмитриевна, д.э.н., проф., зав. кафедрой «Управление социально-экономическими системами» Института экономики и управления ФГБОУ ВО «УдГУ»

У 677 **Управление проектами развития организации: теория, методология, практика.** Сборник материалов Всероссийской (национальной) научно-практической конференции 2019 г. – Ижевск: Издательский центр «Удмуртский университет», 2019. – 220 с.

В издании представлены материалы докладов Всероссийской (национальной) научно-практической конференции «Управление проектами развития организации: теория, методология, практика». В обнародованных трудах участников конференции освящается широкий спектр актуальных теоретических и практических вопросов, связанных с управлением проектами. Материалы печатаются в авторской редакции.

УДК 658(06)
ББК 65.291.21я43

ISBN 978-5-4312-0732-7

© Авторы статей, 2019
© ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет», 2019

СОДЕРЖАНИЕ

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ КРУПНОГО, СРЕДНЕГО И МАЛОГО БИЗНЕСА: АКТУАЛЬНЫЕ КОНЦЕПЦИИ, ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

Боев А.Г.

ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО РАЗВИТИЮ И ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПЕТЛИ БОЙДА.....8

Глумов А.А.

СООТНОШЕНИЕ ПОНЯТИЙ «СЕТЬ», «ЦЕПЬ» И «КЛАСТЕР» В ЭКОНОМИКЕ..12

Гонтарь А.А.

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА.....16

Истратова Е.Е., Тропин Д.А., Чибуков Д.Б.

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ, СВЯЗАННЫХ С ВНЕДРЕНИЕМ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ МАЛОГО БИЗНЕСА 20

Ковалева И.В.

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТЬЮ РЕГИОНА 25

Некрасов В.И.

ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА: МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ.....30

Поздеев Д.И., Цквитишвили Н.М.

AGILE ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ И РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ IT СЕКТОРА 35

Сергеев Н.Н.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА.....40

Старостин В.В., Головина О.Д.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.....45

Сулейманкадиева А.Э., Булаева М.М.

ВЫБОР СТРАТЕГИИ ЭКСПОРТА УГЛЕВОДОРОДОВ ООО «ГАЗПРОМ ЭКСПОРТОМ» В СТРАНЫ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА 49

Сухих М.И., Головина О.Д.

ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ УСЛУГ В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТНЫХ РЕШЕНИЙ 55

Тараканова А.В., Воробьева О.А.

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ КАК ОСНОВА ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ 61

Харланова А.И.
СОВРЕМЕННЫЕ СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ 65
Япаев В.В.
МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ 70

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Алексеев А.В.
ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ РАЗВИТИЯ В ЖИЛИЩНОМ СТРОИТЕЛЬСТВЕ ПРИ ПЕРЕХОДЕ НА СЧЕТА ЭСКРОУ 74
Ахматгалиев Д.Ф., Данилин О.Е.,
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА ОПТИМИЗАЦИИ ФОНДА СКВАЖИН ПУТЕМ ИЗМЕНЕНИЯ СПОСОБА ЭКСПЛУАТАЦИИ 79
Бессонова Н.А., Тропин Д.А., Чибуков Д.Б.
ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА СЕТЕВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА 86
Девятов А.Н., Шурманов Т.С.
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ АВТОРСКОГО И ПАТЕНТНОГО ПРАВА НА ЭТАПЕ ИНИЦИАЦИИ ПРОЕКТА ПРОИЗВОДСТВА НОВОГО ИЗДЕЛИЯ 90
Залукаева Т.В.
ВЗАИМООТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ЦЕНТРАМИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ В ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА 97
Макаров А.М., Шаталова О.М.
МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ТРУДОЗАТРАТ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ ПРОГРАММНОЙ ИНЖЕНЕРИИ..... 102
Сазонов С.П., Дмитриев А.С.
ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ФАНДРАЙЗИНГА ДЛЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ..... 105
Чистов Д.М., Сазонов С.П.
ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ НА ОСНОВЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЛИМИТНЫХ ЦЕН 111

ИССЛЕДОВАНИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ АСПЕКТОВ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА

Алиев И.М., Сигов В.И.
ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ТРУДА 115
Бегимбетова Г.Д., Пахальчак Г.Ю.
СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ 122

Радыгина С.В., Богачев Е.А.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ИЗУЧЕНИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ КОМАНДЫ ПРОЕКТА 128

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ИННОВАЦИОННОМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

Вотякова А.В., Поляков Ю.Н.
НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ИННОВАЦИОННОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ..... 134
Изаак С.И., Стаучан А.А.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА 139

ИНФО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Бортенева М.В., Шишакова Ю.В.
CRM-СИСТЕМА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В ПРОЕКТНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ 143
Васильева Я.С.
ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА 2020 148
Ермолина Ю.С., Девятов А.Н.
ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА..... 154
Загумённов О.О., Некрасов В.И.
ИНФО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА «СИСТЕМА ИНТЕРАКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КЛАДБИЩАМИ»..... 158
Плетнева Т.В., Максимов Д.Г.
ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ОФОРМЛЕНИЯ ПРОТОКОЛОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКЗАМЕНАЦИОННОЙ КОМИССИИ 162
Попов А.А., Шутов А.А.
МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ПРОГРАММНОЙ ИНЖЕНЕРИИ: ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ 168
Ситдикова Н.М., Шишакова Ю.В.
УВЕЛИЧЕНИЕ ПОТОКА КЛИЕНТОВ С ПОМОЩЬЮ ПРОЕКТОВ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА..... 173
Шишакова Ю.В.
РОЛЬ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОММУНИКАТИВНОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМЫ В ОПРЕДЕЛЕНИИ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ 177

МЕТОДОЛОГИЯ И ПРАКТИКА ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ (ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ)

Алексеева Н.А.

К ТЕОРИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБЩЕСТВЕННОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ 181

Головина О.Д., Воробьева О.А., Поляков Ю.Н.

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖКИ И РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕСПУБЛИКЕ 185

Перминова С.В., Кутяшова Е.В.

РОЛЬ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПУЛЕВОЙ СТРЕЛЬБЫ В УДМУРТСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ 190

Семенова Д.М., Голикова А.А.

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ 195

Головина О.Д., Пушин И.Н.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА КАК МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЕ УСЛОВИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ 200

Ткаченко И.Н., Раменская Л.А.

ПРИЧИНЫ КРИЗИСОВ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ МЕГАПРОЕКТОВ С УЧАСТИЕМ ГОСУДАРСТВА 205

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ: МИССИЯ, ЦЕЛИ, ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ, РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Караваев В.Е., Философова М.С.

ЭКСПЕРТИЗА КАЧЕСТВА МЕДИЦИНСКОЙ ПОМОЩИ КАК ОСНОВА ИНИЦИАЦИИ ПРОЕКТА РАЗВИТИЯ 210

Нураев Т.А.

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА ТРАНСПОРТНОЙ СФЕРЫ В ЕКАТЕРИНБУРГЕ 215

Уважаемые авторы и читатели сборника трудов конференции!

Проведенная в стенах Удмуртского государственного университета Всероссийская (национальная) научно-практическая конференция «Управление проектами развития организации: теория, методология, практика» была нацелена на обмен научным и деловым опытом по вопросам управления проектами развития предприятий и организаций. В течение последних нескольких десятилетий сформировалась самостоятельная область профессиональных компетенций, занимающая особое место в системе менеджмента, – управление проектами. Для проектно-ориентированной деятельности характерны своя методология, теория, подходы. Применение в практической деятельности средств и методов проектного менеджмента позволяет не только достичь желаемых результатов, но и существенно экономить ресурсы компании. Это обусловило актуальность темы конференции, которая явилась результативной площадкой для обсуждения широкого круга вопросов по проблематике проектного менеджмента: актуальные концепции, практико-ориентированные методы и инструменты управления проектами предприятий и организаций; информационные и коммуникационные технологии и инструменты проектного менеджмента; современные подходы к экономическому обоснованию проектов; управление маркетинговыми, инновационными и социальными проектами; государственное стимулирование инвестиций и проектного управления; проблемы формирования, организации деятельности и мотивации команды проекта.

Мы очень признательны коллегам – участникам конференции за проявленный интерес и состоявшийся обмен научными и практическими знаниями. На конференции собрался состав участников, представляющих достаточно широкий круг научных и образовательных организаций, а также реальный сектор экономики; нельзя не отметить и интересную географию участников: в работе конференции представлены различные регионы России. В трудах авторов прослеживается единство мнений о высокой роли проектных компетенций в развитии предприятий, регионов и страны в целом. В подавляющей части публикуемых статей нашли отражение современные теоретические и методологические подходы и методы в различных областях проектного менеджмента. Безусловно, значимым следует также признать факт активного участия в конференции молодых исследователей – студентов бакалавриата и магистратуры российских вузов. Надеемся, что эти, возможно, первые публикации полученных научных результатов послужат дополнительным импульсом к продолжению исследовательской деятельности студентов.

Каждая статья, принятая в сборник трудов, представляется нам полезным результатом научного поиска авторов, основанного на изучении и обобщении теоретических и эмпирических материалов. Проводя рецензирование и редактирование, мы постарались сохранить содержание и стиль публикуемых статей – авторскую редакцию материалов. Надеемся, что публикации, представленные в сборнике трудов конференции, вызовут интерес, как среди участников конференции, так и в более широкой профессиональной среде, найдут применение и получат дальнейшее развитие в научных и прикладных исследованиях, а также в образовательной деятельности среди преподавателей и студентов.

С уважением,
организационный комитет конференции!

УДК 338+658

ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО РАЗВИТИЮ И ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПЕТЛИ БОЙДА

Алексей Геннадьевич Боев
Кандидат экономических наук,
заместитель руководителя
АУ ВО «Аналитический центр правительства Воронежской области»

Аннотация: Статья посвящена вопросам разработки и реализации стратегических решений по развитию предприятия на основе модели Дж. Бойда. Модель предусматривает принятие решений на основе циклического выполнения 4 взаимосвязанных этапов: наблюдение; ориентация; решение; действие. Предложенный инструмент позволяет обеспечить эффективное управление бизнесом в условиях высокой динамики рыночных изменений.

Ключевые слова: стратегическое решение, цикл Бойда, развитие предприятия, трансформация.

MAKING STRATEGIC DECISIONS ON THE DEVELOPMENT AND TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF THE BOYD LOOP

Alexey Gennadievich Boev
PhD in economics
Deputy head
AI VR «Analytical center of the government of the Voronezh region»

Abstract: The article is devoted to the formation and implementation of strategic decisions on the development of the enterprise on the basis of the model of J. Boyd's. The model provides for decision-making based on the cyclic execution of 4 interrelated stages: observation; orientation; decision; action. The proposed tool allows to ensure effective business management in conditions of high dynamics of market changes.

Keywords: strategic decision, Boyd cycle, enterprise development, transformation.

В условиях становления цифровой экономики и динамичной трансформации хозяйственных отношений важнейшим конкурентным преимуществом предприятий становятся скорость и качество принятия стратегических решений.

На сегодняшний день в науке и хозяйственной практике наблюдается дефицит методических и методологических инструментов, содержащих алгоритмы и процедуры стратегического управления бизнесом при высокой неопределенности внешней среды. В этой связи автором предлагается адаптация логики цикла (петли) Дж. Бойда для принятия стратегических решений по развитию и преобразованию промышленных предприятий в условиях цифровой экономики.

Петля Бойда представляет собой кибернетический алгоритм и состоит из четырех повторяющихся этапов: 1) «Observation» – наблюдение, 2) «Orientation» – ориентируйся, 3) «Decision» – решение, 4) «Action» – действие. В англоязычной литературе инструмент также получил название цикл OODA, а в русскоязычной – цикл НОРД (аббревиатуры составлены по начальным буквам слов «наблюдай», «ориентируйся», «решай», «действуй»).

Изначально модель Дж. Бойда была разработана для использования в военной сфере, но в дальнейшем начала широко применяться для моделирования циклической деятельности и организации процесса принятия решений в экономике и других сферах общественной жизни.

Адаптация логики петли Бойда при принятии стратегических решений по вопросу развития и преобразования предприятий представлена на рисунке 1.

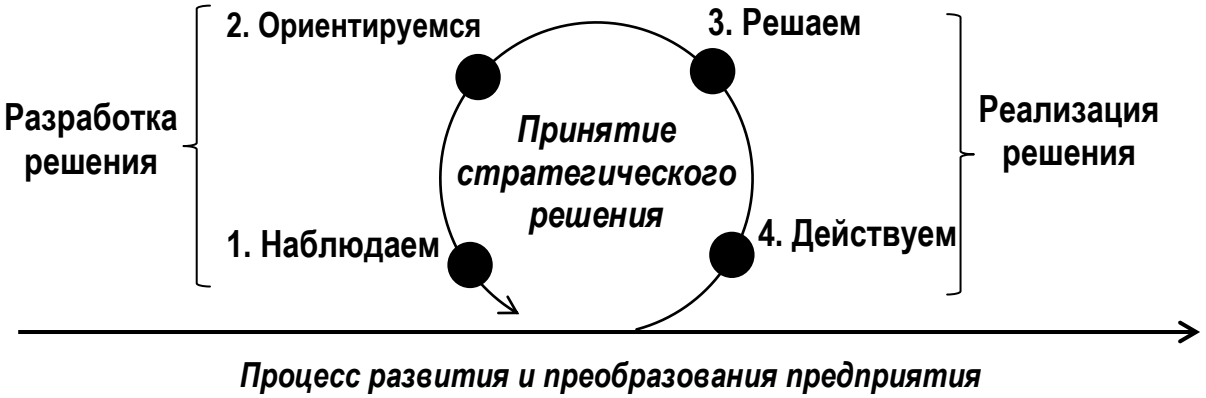


Рис. 1. Принятие стратегического решения на основе петли Бойда

Реализация петли Бойда предполагает циклическое и непрекращающееся во времени повторение ее четырех этапов, которые последовательно сменяют друг друга. Окончание каждого цикла принятия решения является началом следующего. В то же время это не означает, что на основе модели OODA на предприятии не может одновременно приниматься несколько стратегических взаимосвязанных решений или параллельно реализовываться совокупность проектов.

Важной особенностью модели является то, что она ориентирована на постоянный анализ внешнего окружения предприятия и предполагает принятие решений на основе оценки информации, получаемой по принципу «обратной связи», в соответствии с которым часть данных выхода из системы снова подаётся на её вход, чтобы уточнить, а если потребуется, и скорректировать развитие предприятия на последующих этапах [1].

Дадим содержательную характеристику этапам петли Бойда.

1 Этап. Наблюдение – предполагает процесс сбора необходимой информации о рыночной позиции и деятельности организации на основе аудита и мониторинга его внешней и внутренней сред.

В процесс наблюдения могут быть включены высший и средний менеджмент предприятия, маркетинговая служба, привлеченные эксперты и консультанты, а также иные заинтересованные субъекты.

В условиях формирования цифровой экономики и высоких темпов изменения рыночной ситуации процесс наблюдения на предприятии должен осуществляться на постоянной основе.

2 Этап. Ориентация – один из ключевых этапов цикла OODA, который предусматривает анализ данных, собранных в процессе наблюдения. На данном этапе выявляются риски и угрозы для деятельности предприятия, а так же открывающиеся возможности и перспективы для развития и позитивного преобразования компании.

Ориентация предусматривает два подэтапа: декомпозирование и синтезирование данных (в терминологии Бойда – «разрушение» и «созидание»). В рамках декомпозирования менеджмент предприятия разбивает выявленные проблемные ситуации на более мелкие вопросы, поддающиеся типовому решению или соотносящиеся с накопленным у руководства опытом разрешения подобных кейсов.

Менеджменту целесообразно институционализировать опыт нивелирования проблемных ситуаций на предприятии – сформировать определенный банк успешных практик, проводить обучение сотрудников, обеспечить передачу положительных навыков по разрешению проблем между структурными подразделения компаниями, разработать типовые алгоритмы действий и т.д.

Процесс синтезирования данных состоит в формировании альтернативных планов действий предприятия по реализации имеющихся возможностей и разрешению накопленных проблем и противоречий с последующей их интеграцией в единый план развития и преобразования компании.

3 Этап. Принятие решения – этап предполагает выбор из перечня альтернативных скомбинированных планов и стратегических решений оптимального варианта действий.

Планы могут оцениваться менеджментом предприятия по критериям ресурсоемкости, эффективности, осуществимости, скорости реализации и т.д.

Важнейшим ограничительным фактором для реализации планов по развитию и преобразованию организации в условиях цифровой экономики может стать низкая квалификация и цифровая грамотность персонала.

4 Этап. Действие – состоит в практической реализации принятого стратегического решения или внедрении выбранного плана развития предприятия.

В рамках этапа «Действие» менеджменту предприятия рекомендуется обеспечить мониторинг корректности исполнения и хода реализации принятых решений и программ. При выявленных отклонениях это позволит своевременно внести необходимые коррективы в курс развития и трансформации организации.

Необходимо отметить, что эффективность принятия стратегических решений на основе петли Бойда во многом определяется временным критерием: – если изменения на предприятии производятся быстрее, чем у конкурентов или в экономической среде в целом, то стратегическое управление организацией может считаться эффективным и правильным. Вместе с тем, высокая скорость принятия и реализации решений не должна негативно сказываться на их качестве.

Особенность петли Бойда по отношению к другим циклическим моделям состоит в том, что она предусматривает принятие стратегических решений в

условиях противодействия соперников и рыночных конкурентов, которые действуют в рамках аналогичной логики OODA.

В ряде случаев, когда противостоящей стороны нет, её роль может выполнять динамически изменяющаяся внешняя среда (рынок). Примером такой ситуации являются преобразования предприятия, направленные на опережение уровня развития рынка или отрасли присутствия.

Обоснованность непрерывности процесса принятия, реализации и корректировки стратегических и тактических решений, в том числе согласно логике цикла OODA, определяется следующими особенностями функционирования социально-экономических систем:

– содержание, совокупность элементов и состояние любой экономической системы, которой по своей сути является предприятие, постоянно изменяется, что требует непрерывной корректировки траектории ее развития;

– экономика проходит фазу быстрых глубинных и системных изменений, которые вызваны развитием различных технологий и экспоненциальным ростом цифровых инноваций. Данные изменения создают необходимость адаптации предприятия по отношению к вновь возникающим рыночным реалиям.

Универсальный характер петли Бойда (по аналогии с циклами Э. Деминга [2], Д. Новикова, К. Левина [3] и др.) создает потенциал для ее применения во многих экономических сферах, сопряженных с принятием управленческих решений, реализацией сложных межведомственных проектов или вопросами преобразования предприятий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ивлев А.А. Основы теории Бойда. Направления развития, применения и реализации: монография / А.А. Ивлев. – М.: Знание, 2008. – 64 с.

2. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Эдвардс Деминг; Пер. с англ. 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 419 с.

3. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / [Пер. с англ. И.Ю. Авидон]. – СПб.: Речь, 2000. – 408 с.

4. Майер К., Дэвис С. Живая организация. – М.: Издательство «Добрая книга», 2007. – 368 с.

УДК 332.01

СООТНОШЕНИЕ ПОНЯТИЙ «СЕТЬ», «ЦЕПЬ» И «КЛАСТЕР» В ЭКОНОМИКЕ

Антон Анатольевич Глумов
Кандидат экономических наук,
доцент кафедры региональной, муниципальной экономики и управления
Уральский государственный экономический университет

Аннотация: В статье рассматривается относительно новое для российской экономической науки явления – сети. Указаны отличия от других близких по содержанию категорий – цепь и кластер. Отмечается, что значительный вклад в теорию сетей был внесен еще учеными СССР.

Ключевые слова: сеть, кластер, цепь, производство.

CORRELATION OF THE CONCEPTS OF «NETWORK», «CHAIN» AND «CLUSTER» IN THE ECONOMY

Anton Glumov
Cand. Sc. (Econ.)
Associate Professor of Regional, Municipal Economics and Administration Dept.
Ural State University of Economics

Abstract: The article reveals a relatively new phenomenon for the Russian economic science – the network. The difference between other similar categories – chain and cluster is indicated. Substantial contribution to the theory of networks was made by scientists of the USSR.

Keywords: network, cluster, chain, industry.

Современная экономическая наука активно занимается поиском решений, инструментов и механизмов активизации неоиндустриального развития России.

Одним из направлений таких исследований является изучение сетевой экономики, то есть экономики, основанной на сетевом взаимодействии. В связи с этим считаем целесообразным рассмотреть соотношение базовых понятий, определяющих сетевую экономику, в частности, понятие сети, а также понятий, связанных с сетью, это «цепь» и «кластер».

Автор рассматривает сеть как совокупность взаимосвязанных элементов, в которой как минимум два элемента выполняют схожую функцию и связаны между собой каким-либо общим фактором. При этом имеются исследования, в которые под сетью понимается взаимодействие трех и более элементов [3].

Существует значительное количество подходов к понятию сети в зависимости от отрасли знания, которую представляет тот или иной ученый. Например, экономсоциологи рассматривают сеть как совокупность устойчивых связей.

Работы, посвященные теории сетей, часто выделят 3 базовые модели взаимодействия: рынок, сеть и иерархия. Таким образом, сеть представлена в качестве промежуточного звена между рынком и иерархией. По нашему мнению, данная схема не совсем корректна. И рынок, и иерархия являются разновидностями сети, отличие заключается в степени жесткости связей. Рынок – это сеть

со слабыми связями, то есть среда, в которой хозяйствующие субъекты меняют контрагентов без ущерба для своего бизнеса. Иерархия – это сеть, в которой контрагенты связаны между собой технологически или административно.

Ключевой проблемой использовавшегося ранее подхода является отсутствие четкого критерия, позволяющего отделить сетевое взаимодействие от несетевого, «рынок» от «сети» и «сеть» от «иерархии». На обывательском уровне используется понятия банковская сеть, торговая сеть, которые являются, по своей сути, чистой иерархией.

При рассмотрении понятия сеть в экономике может возникнуть вопрос альтернативности данной категории, какие же другие варианты помимо сетевого взаимодействия. Альтернативой сети, по-нашему мнению, является линейное взаимодействие, когда каждое предприятие сотрудничает только с одним предприятием и такая цепь взаимодействия может длиться бесконечно.

На практике, конечно же, таких ситуаций не бывает, однако понятие «цепь поставок» в менеджменте существует. Зарубежные ученые в этом контексте выделяет 2 типа кооперационных связей – «змеи» (вид связи, в котором множественные составные части (компоненты) изделия стекаются в единый центр для сборки продукта («тела»), который может быть конечным продуктом или компонентом более сложного продукта) и «пауки» (вид связи, в которой продукт последовательно двигается по вертикали производственной цепи) [11].

В ряде случаев зарубежные исследователи рассматривают «сеть» и «цепь» как синонимы (рис. 1) [14]. Мы считаем такой подход некорректным. Линейное взаимодействие, то есть цепь, именуется ими как последовательная производственная сеть, которая совместно с синхронной сетью (рис. 2, 3) образуют глобальную цепь стоимости.

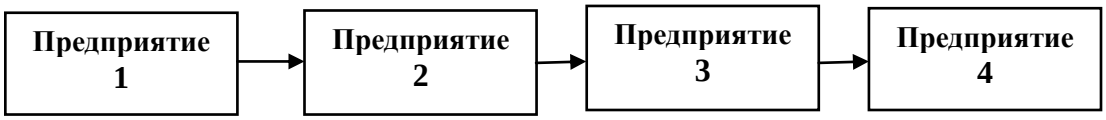


Рис. 1. Пример последовательной производственной сети



Рис. 2. Пример синхронной производственной сети

В современной российской науке 90-х – 2000-х гг. было характерно заимствование зарубежных идей и концепций и отказ от советского наследия [4, 8, 9]. Ученые всецело поддерживали теорию кластеров, предложенную М. Портером. Тем не менее, несмотря на объективное рациональное начало данной теории, а также ряда других, считает необоснованным и недопустимым перечеркивание опыта советских ученых. Причем ключевой причиной необходимости

использования советских наработок является не столько вновь актуальный патриотизм, сколько то, что каркасом и базой промышленности регионов остаются те промышленные предприятия, которые были спроектированы в соответствии с теоретическими исследованиями, произведенными в СССР. В ряде работ [5] представлен взвешенное и трезвое сопоставление понятий ТПК и кластера, ключевым выводом которых является то, ТПК – успешно реализованный и научно обоснованный проект советского период и в условиях рыночной экономики необходимо определенные коррективы и учет меняющихся реалий.

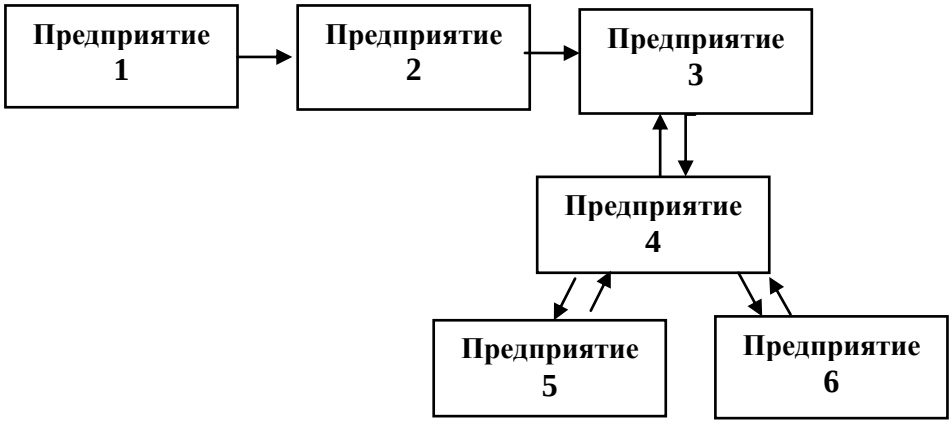


Рис. 3. Пример гибридной производственной сети

Понятие «кластер» используется во многих науках, прежде всего в статистике, экономике. В переводе с английского языка cluster означает сгусток, пучок, группа, скопление (звезд) и т.д. [6]. По М. Портеру, кластер, или промышленная группа, – это группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере и характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга [7].

Достоинством теории кластерного развития, предложенной М. Портером, является выделение принципиально нового структурного элемента в совокупности субъектов конкуренции, где «кластеры представляют собой новый и дополнительный способ организации экономики, ее динамичного развития и принцип проведения государственной политики в регионах. Понимание состояния кластеров в регионе обеспечивает важное видение внутренних свойств производственного потенциала экономики кластеров и ограничений, существующих для их будущего развития» [2].

В широком смысле кластер – это совокупность (сеть) специализированных взаимосвязанных предприятий, представляющих собой замкнутую технологическую (производственную) цепь на территории, поставляющих конкурентоспособные товары и услуги, а также связанных с их деятельностью организаций (например, университетов, академических институтов, финансовых учреждений) [1].

То есть, по-нашему мнению, кластер – это явление, которое по своей сути ближе к категории сетей, чем сетевых структур в связи с его децентрализованным характером. Кластер – это локализованная по определенному принципу (чаще всего, по территориальному) часть сети. Сеть же бесконечна, она может отслежи-

ваться в горизонтальном, вертикальном, диагональном разрезах. Когда нужно рассмотреть сеть на каком-либо ее участке, обоснованно говорить о кластерах.

Мы согласны с исследователями, которые проводят критический анализ теории кластеров, сформулированной Портером М. [12, 13] и в качестве ключевого фактора успеха данной теории указывают на высшей степени ей всеобщий и неконкретный характер (например, не сформулировано ни географических, ни технологических границ кластера), что позволяет рассматривать широчайший спектр производственных группировок и специализаций, связей и т.д. Соответственно, можно говорить о хаотической концепции.

ЛИТЕРАТУРА

1. Анимица Е.Г., Глумов А.А. Срединный регион: теория, методология, анализ. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2007. – 296 с. С. 48-50.
2. Воронов А., Буряк А. кластерный анализ – база управления конкурентоспособностью на макроуровне // Маркетинг. – 2003, – № 1. – С. 12.
3. Гулин К., Ермолов А. Национальная промышленная политика России в рамках неоиндустриального вектора развития: концептуальные подходы // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2015, – № 6. – С. 59.
4. Ларина Н.И. Региональные кластеры и территориально-производственные комплексы как формы территориальной организации производства // Регион: экономика и социология. – 2007, – № 4. – С. 126-138.
5. Малов В.Ю. ТПК и кластеры: общее, особенное, частное // ЭКО. – 2006, – № 11. – С. 2-18.
6. Мандель И.Д. Кластерный анализ. – М., 1988. – С. 4.
7. Портер М. Конкуренция. – М., 2001. – С. 207.
8. Производственные кластеры и конкурентоспособность региона. – Вологда, 2010. – 246 с.
9. Уварова А. Создание региональных глобально конкурентных кластеров нового типа в рамках перспективных технологических платформ // Региональная экономика: теория и практика. – 2013, – № 3. – С. 7-14 и др.
10. Amin A., Thrift N.J. (1992) Neo-Marshallian nodes in global networks. International Journal of Urban and Regional Research, 16: 571-587.
11. Baldwin R., Venables A. Spiders and snakes: offshoring and agglomeration in the global economy. NBER Working Paper No. 16611. Issued in December 2010.
12. Harrison B. (1992) Industrial districts: old wine in new bottles? Regional Studies, 26: 469-483.
13. Scott A.J. (1988) New Industrial Spaces: Flexible Production Organisation and Regional Development in North America and Western Europe. London: Pion.
14. The changing structure of GVC: are central hubs key for productivity? // Background paper. 2017 Conference of the global forum on productivity. Budapest, 26-27 June 2017. P. 11.
15. The links between Global Value Chains and Global innovation Networks. An exploration // OECD science, technology and innovation. Policy papers. 2017, № 37. P. 6-21.

УДК 65.012

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Анастасия Александровна Гонтарь
Доцент, кандидат педагогических наук,
доцент кафедры информационных технологий и математики
Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики

Аннотация: Статья посвящена вопросам реализации проектной технологии управления системой экономической безопасности коммерческого банка; проведен библиографический анализ соответствующей специализированной литературы, авторы научной работы уточнили и конкретизировали этапы реализации технологии проектного менеджмента в системе экономической безопасности кредитной организации.

Ключевые слова: экономическая безопасность, коммерческий банк, проектный менеджмент.

PROJECT MANAGEMENT OF COMMERCIAL BANK'S ECONOMIC SECURITY SYSTEM

Anastasia Gontar
Candidate of Pedagogic Sciences,
Associate Professor,
Department of Information Technologies and Mathematics,
Saint Petersburg University of management technologies and economics

Abstract: The article is devoted to the implementation of design technology for managing the economic security system of a commercial bank; a bibliographic analysis of the relevant specialized literature was carried out, the authors of the scientific work specified the stages of the implementation of project management technology for the economic security system of a credit organization.

Keywords: economic security, commercial bank, project management.

Инновационные преобразования российской экономики не могли не затронуть финансовый сектор. Поскольку именно кредитные организации обеспечивают процессы перераспределения капиталов, реализации денежно-кредитной политики. Особенно актуальным становится изучение механизмов управления системой экономической безопасности коммерческих банков в условиях повсеместного внедрения и использования инновационных технологий. Традиционно, именно банки являются одними из лидеров в области применения инновационных технологий, в том числе и эффективных форм организации экономической деятельности. Необходимость пересмотра стандартов и правил ведения банковского бизнеса порождает совершенствование концептуальных подходов в области планирования и управления. Процесс реализации основных приоритетов системы экономической безопасности коммерческого банка вышел за рамки применения стандартных управленческих решений, использование нетипичных методологических технологий управления позволит

минимизировать риски, материальные и нематериальные потери. Все большую популярность приобретают технологии проектного менеджмента.

Вопросы организации и управления системой экономической безопасности банковской сферы рассмотрены в специализированной литературе в значительном количестве, например, в трудах Агаповой Т.Н., Аниконовой Н.Б., Бабаяна Р.Р., Крупнова В.И., Кузьмина И., Твисса Б., Уотермена Р., Уткина Э.А., Хедоури Ф., Шахмалова Ф.И. и др. Но вместе с тем, библиографический анализ по теме исследования показал недостаточную степень разработанности теоретических и методологических подходов к организации проектного менеджмента с целью повышения уровня экономической безопасности.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью уточнения и конкретизации этапов реализации технологии проектного менеджмента в системе экономической безопасности коммерческого банка.

Российская банковская система восстанавливается после кризисных явлений 2015-2016 гг., трансформация банковских продуктов требует нового подхода к управлению банковской сферой. Популярность дистанционных каналов обслуживания, необанковские продукты, запуск цифровых сервисов в банковской сфере требуют усиления внимания к построению системы экономической безопасности. При построении бизнес-модели необходимо принимать взвешенные управленческие решения, стратегически подходить к организации работы экономической системы, проектировать возможные результаты, прогнозировать риски. Обеспечить решение данных задач позволяет проектное управление. В условиях трансформации банковской отрасли проектный менеджмент позволяет оптимальным образом реализовать стратегию экономической безопасности коммерческого банка. Поскольку функционирование любой кредитной организации сопряжено с разнообразными рисками: изменение конъюнктуры рынка, преднамеренные действия конкурентов, неправомерная деятельность персонала, ограниченность ресурсов и др., для обеспечения стабильной и эффективной работы организации необходимо сформировать устойчивую систему экономической безопасности. По мнению авторов, эффективное практическое обеспечение которой можно реализовать средствами проектного менеджмента, определим основные этапы управления системой экономической безопасности коммерческого банка:

- предварительное исследование и анализ возможных рисков;
- оценка инновационных продуктов, обеспечивающих эффективное управление;
- мониторинг опыта применения проектного менеджмента в бизнес-среде;
- выработка концепции управления системой экономической безопасности коммерческого банка;
- определение организационной структуры;
- разработка инструментария и форм отчетности;
- обучение персонала;
- реализация стратегии в рамках установленных сроков, бюджета и качества;
- верификация действий управляющего персонала;
- оценка результатов реализации технологии проектного менеджмента.

В настоящее время российские коммерческие банки, желая перейти на более качественный уровень управления, все более активно начинают применять технологии проектного управления. В частности, элементы проектной деятельности как средства повышения экономической безопасности кредитной организации присутствуют в системах управления ПАО «Сбербанк России», ПАО «Банк «ФК Открытие», ПАО «Промсвязьбанк», АО «Райффайзенбанк» и др. Распространение лучших методик проектного управления стимулируется на уровне Правительства Российской Федерации. Так Аналитический центр учредил профессиональный конкурс «Проектный Олимп», национальный представитель IPMA (Международная ассоциация управления проектами) «СОВНЕТ» при поддержке Министерства финансов России ежегодно проводит конкурс «Проектный руководитель». Исследования международных аналитических агентств показывают, что проектное управление бизнес-структурами повышают эффективность работы экономических систем, экономия средств достигает 20%, а сроки реализации поставленной цели, как правило, достигают 1-2 года. В России с 2000 года IPMA сертифицирует специалистов в области управления проектов. Как показывает общая статистика количество сертифицированных специалистов в масштабах нашей страны незначительное, однако положительная динамика присутствует (Рис. 1).

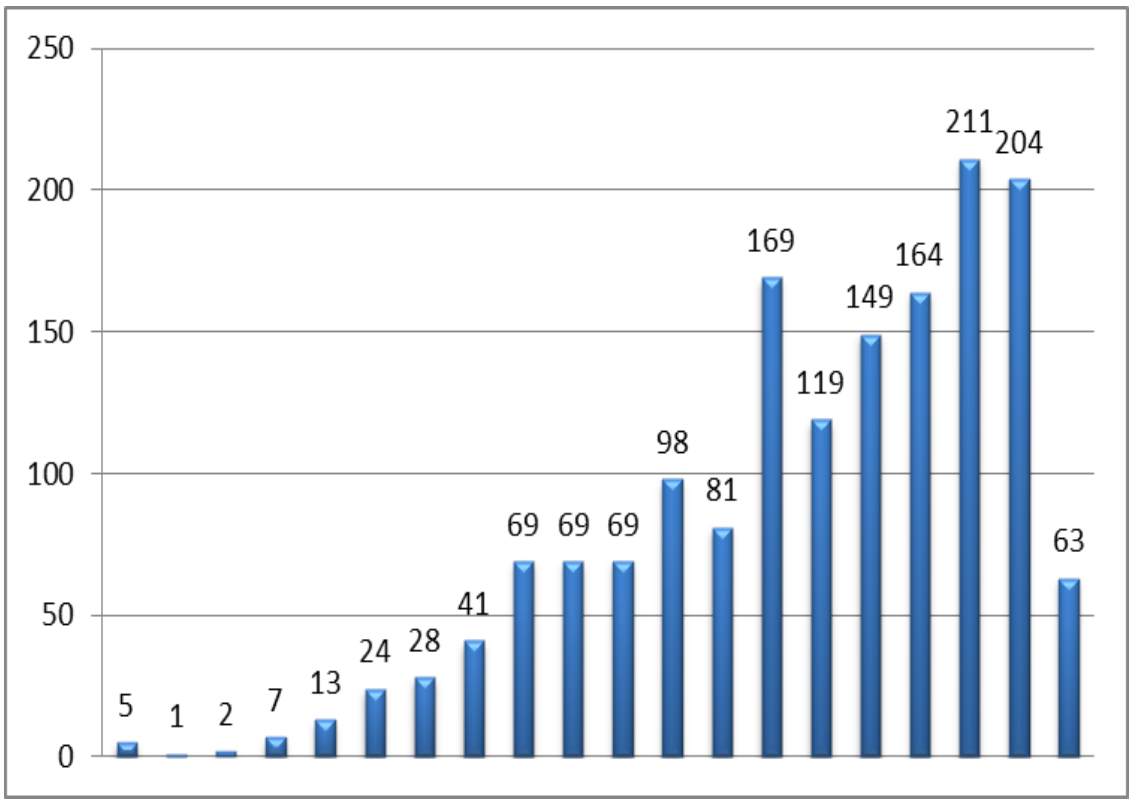


Рис. 1. Количество сертифицированных специалистов по управлению проектами в 2000 – апрель 2019 гг.

Интеграция отечественной банковской системы в мировую способствует формированию инновационных решений в области принятия управленческих решений, совершенствование методологических подходов к обеспечению экономической безопасности.

Проанализировав текущий опыт управления системой экономической безопасности коммерческого банка, можно сделать вывод о том, что проектный менеджмент является перспективным направлением организации деятельности высшего руководящего звена, причем с уверенностью можно сказать, что залогом успеха является применение инновационных решений. В данном исследовании предпринята попытка к конкретизации этапов реализации технологии проектного менеджмента в системе экономической безопасности коммерческого банка. Представляется возможным, продолжить исследования в данном направлении с целью формализации методологии управления системой экономической безопасности и разработки рекомендаций по ее применению.

ЛИТЕРАТУРА

1. PMI Online Registry // URL: https://certification.pmi.org/registry.aspx (дата обращения: 30.10.2019).

2. Развитие цифровой экономики в России: программа до 2035 года // URL: http://spkurdyumov.ru/uploads/2017/05/strategy.pdf (дата обращения: 25.10.2019).

3. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) – Пятое издание, 2018. 590 с.

4. Управление качеством экономической безопасности банка в условиях цифровой экономики [Электронный ресурс] / Г.В. Федотова, А.А. Гонтарь // Актуальные проблемы менеджмента: производительность, эффективность, качество: материалы междунар. науч.-практ. конф. (г. Санкт-Петербург, 10 ноября 2017 г.) / редкол.: Ю.В. Кузнецов [и др.]; Санкт-Петербургский гос. ун-т. – Санкт-Петербург, 2017. – С. 336-338. – Режим доступа: http://hdl.handle.net/11701/9155.

5. Экономическая безопасность: учеб. пособие / С.П. Сазонов, Г.В. Федотова, Е.Е. Харламова, А.А. Ермакова; ВолгГТУ. – Волгоград, 2016. – 119 с.

УДК 004.942

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ, СВЯЗАННЫХ С ВНЕДРЕНИЕМ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ МАЛОГО БИЗНЕСА

Евгения Евгеньевна Истратова
Кандидат технических наук, доцент кафедры «Информатика»
Сибирский университет потребительской кооперации

Даниил Александрович Тропин
Студент 3 курса гр. ИФ-71
Сибирский университет потребительской кооперации

Дмитрий Борисович Чибуков
Студент 3 курса гр. ИФ-71
Сибирский университет потребительской кооперации

Аннотация: В статье приведены результаты исследования вопроса о применении систем управления проектами в сфере малого бизнеса города Новосибирска. Проведенное анкетирование показало долю компаний с автоматизированной управленческой деятельностью. В ходе анализа были выявлены три ключевые группы проблем, связанные с организационными, психологическими и техническими трудностями, возникающими на этапе внедрения и в процессе эксплуатации систем управления проектами.

Ключевые слова: системы управления проектами, малый бизнес, проблемы внедрения систем управления проектами.

PROBLEMS ANALYSIS BONDED WITH THE IMPLEMENTATION AND USAGE OF PROJECT MANAGEMENT SYSTEMS IN THE SMALL BUSINESS FIELD

Evgeniya Istratova
Candidate of Technical Science
Associate Professor «Informatics Department»
Siberian University of Consumer Cooperation

Daniil Tropin
3rd year student gr. IF-71
Siberian University of Consumer Cooperation

Dmitriy Chibukov
3rd year student gr. IF-71
Siberian University of Consumer Cooperation

Abstract: The article presents the results of the usage of electronic project management systems study in the small business of the city of Novosibirsk. The questionnaire survey showed the share of companies with automated management activities. The analysis identified three key groups of problems associated with organizational, psychological and technical difficulties encountered during the implementation phase and during the operation of project management systems.

Keywords: project management systems, small business, problems with project management systems implementation.

В настоящее время в сфере отечественного малого бизнеса начинает активно развиваться направление, связанное с внедрением в управленческую деятельность электронных систем управления проектами. При этом сами представители малого предпринимательства отмечают, что использование указанных программных продуктов в их компании не всегда приводит к мгновенным положительным результатам, вызывая зачастую как финансовые расходы, так и охлаждение к идее проектного менеджмента в целом. Это связано с рядом проблем, причиной которых являются отсутствие изменений в принципах и методах управленческой работы, нечеткость и неорганизованность вводимых в практику преобразований, так называемый «человеческий фактор» и др. Все эти препятствия зачастую сводят на нет усилия по внедрению систем электронного управления проектами [1, 2].

Целью статьи являлись исследование и классификация проблем, связанных с внедрением и использованием электронных систем управления проектами в сфере малого бизнеса города Новосибирска.

Для реализации цели исследования было проведено анкетирование компаний сферы малого бизнеса города Новосибирска. В опросе приняли участие 269 компаний. Собранная в ходе исследования информация была проанализирована и структурирована, результаты представлены на рис. 1.

Согласно результатам анкетирования, больше половины организаций малого бизнеса Новосибирска (153, то есть 57%) не имеют никаких специализированных информационных систем, применяемых для автоматизации управленческой деятельности. Доля компаний, использующих в своей работе электронные системы управления проектами, составила 43% (116 организаций). Такое соотношение, с одной стороны, свидетельствует об интересе, проявляемом участниками малого бизнеса по отношению к автоматизации управленческого процесса, с другой стороны, сообщает о наличии ряда трудностей, возникающих на пути внедрения подобных ИТ-решений. В результате исследования была собрана информация об основных проблемах, связанных с применением электронных систем управления проектами в компаниях. Также были изучены причины отказов от внедрения данных систем.

Согласно результатам опроса, причины отказов от использования систем управления проектами и проблемы, связанные с их применением уже после этапа внедрения, имеют одинаковую основу. Их можно разделить на три группы, связанные с организационными, психологическими и техническими трудностями, возникающими на этапе внедрения и в процессе эксплуатации систем управления проектами.

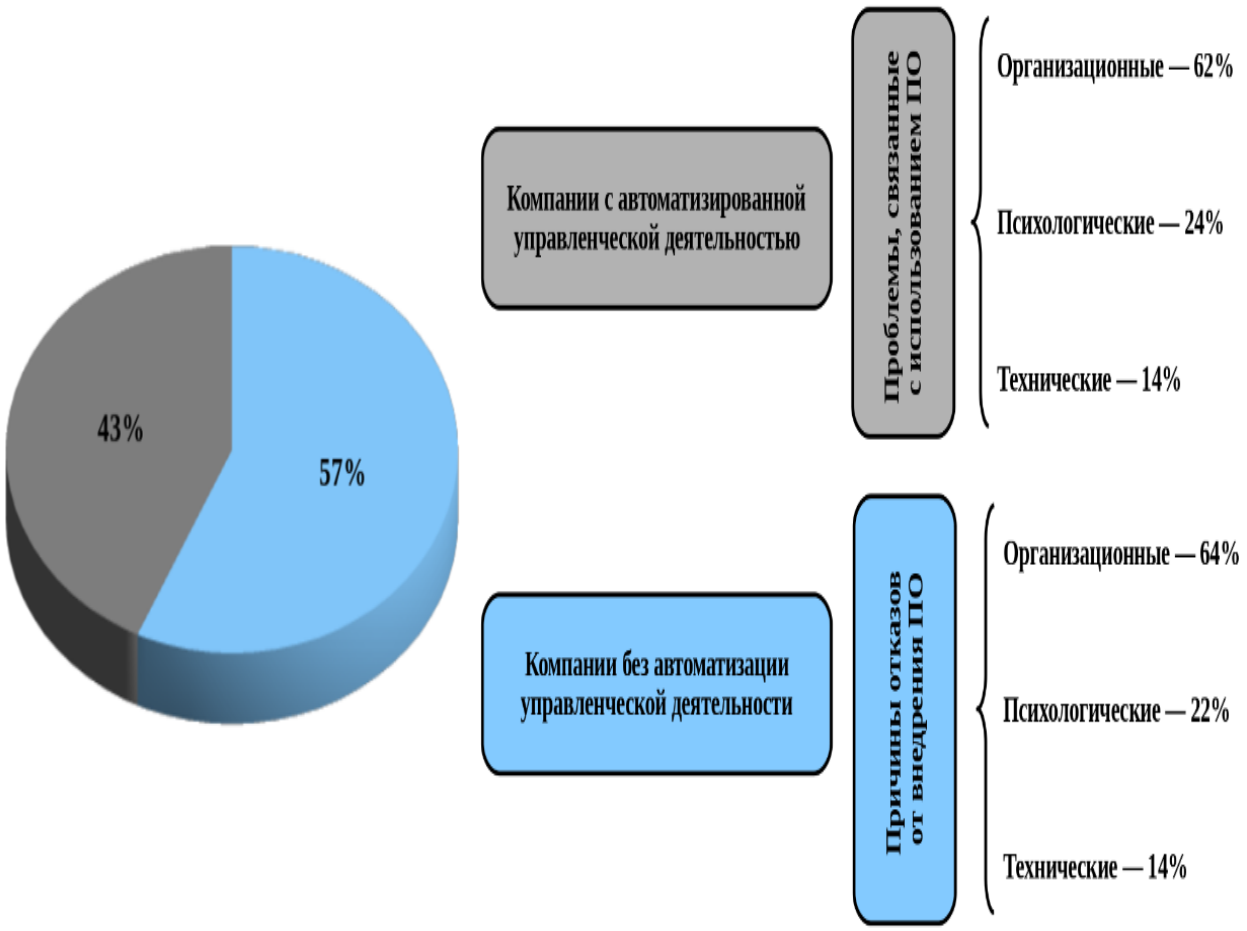


Рис. 1. Структура автоматизации управленческой деятельности компаний Новосибирска

К вопросам организационного характера, препятствующим автоматизации управленческих процессов компании, относятся нечеткость организации бизнес-процессов, отсутствие инициативной рабочей группы, недостаточно качественное и подробное планирование и т.п.

В качестве главной организационной проблемы можно выделить то, что при планировании и дальнейшей реализации проекта по автоматизации управленческой деятельности во внимание не принимается необходимость использования комплекса мероприятий, то есть системного подхода. С этой проблемой также можно связать и неспособность к декомпозиции и делегированию, как отдельных этапов работы, так и отдельных управленческих задач. В результате, подобная ситуация приводит к увеличению времени, отводимого на проект, а также к повышению его стоимости.

Помимо недостаточного применения системного подхода к планированию и реализации управленческой деятельности в рамках компании в целом, можно также выделить ошибки, допускаемые при планировании сроков реализации проектов, последствием которых может стать неверное распределение объемов работы между подразделениями компании и назначение общих сроков выполнения без учета загруженности каждого конкретного сотрудника.

Отдельно были выделены психологические проблемы, связанные с процессами внедрения и эксплуатации систем управления проектами. К данной группе были отнесены особенности восприятия процесса использования систем управления проектами, как самим руководителем, так и его сотрудниками. Зачастую внедрение электронных систем управления проектами предполагает перераспределение полномочий и ответственности между сотрудниками малого бизнеса, что напрямую связано не только с изменением подхода со стороны руководства к управлению компанией, но и с изменением мировоззрения. Отсюда и возникают причины психологического сопротивления переменам, ассоциирующимся с дополнительной нагрузкой, усложнением документооборота и бюрократизацией основных бизнес-процессов.

Лоскутная, несистемная автоматизация управленческой деятельности, существующая на сегодняшний день в компаниях в сфере малого бизнеса, является значительным препятствием для внедрения и дальнейшего использования электронных систем управления проектами. Ситуация с технической составляющей осложняется еще и тем, что у небольших предприятий зачастую просто не хватает средств на развитие собственной информационной инфраструктуры или выделенного в качестве структурного подразделения информационного отдела. В связи с этим, таким компаниям сложно обеспечивать обслуживание внутренних систем управления проектами, предназначенных для организации совместной работы, планирования и контроля выполнения работ, управления другими бизнес-процессами организации.

Несмотря на распространенное заблуждение о том, что автоматизация любых управленческих решений требует существенных финансовых затрат, в результате исследования было выявлено, что стоимость электронных систем управления проектами в качестве одной из причин, препятствующих их внедрению или эксплуатации, компаниями малого бизнеса во внимание практически не принималась. Доля респондентов, отметивших стоимостный фактор в качестве останавливающего при принятии решения об автоматизации управленческих решений, составила 1,1% (3 компании).

Сочетание грамотной организации управленческой структуры с применением методов оптимизации планирования от самых простых до наиболее сложных бизнес-процессов, даже в условиях ограничений, накладываемых на исходное количество ресурсов, является одной из главных предпосылок устранения всех выявленных причин возникновения трудностей, связанных с процессами внедрения и последующей эксплуатации электронных систем управления проектами.

Благодаря рациональному и одновременно комплексному подходу, учитывающему влияющие на внешнюю и внутреннюю среду многокомпонентные факторы, можно выявить требования к процессу автоматизации компании, провести сравнительный анализ предлагаемых на рынке программных продуктов и выбрать наиболее подходящий.

Таким образом, причины отказов от использования и проблемы, возникающие в процессе эксплуатации систем управления проектами, можно сгруппировать по функциональному признаку относительно сферы, в которой данный

критерий проявляется. В компаниях, независимо от применения электронных систем управления проектами, наиболее часто проявляются проблемы, связанные с организационным критерием. Так, в компаниях, где автоматизация управленческих решений не предусмотрена, доля организационных препятствий на 2% выше и составляет 64%. Доля психологического критерия в структуре проблем, связанных с внедрением и эксплуатацией систем управления проектами, в три раза ниже, в автоматизированных компаниях она составляет 24% и 22% – в неавтоматизированных. При этом доля технического критерия не меняется и составляет одну седьмую в структуре проблем использования электронных систем управления проектами.

Таким образом, были выявлены и структурированы основные проблемы, связанные как с внедрением, так и с последующей эксплуатацией электронных систем управления проектами.

Приобретая ту или иную систему для автоматизации управленческих решений, многие руководители забывают, что ее применение требует существенных изменений в процессах управления компанией. Поэтому внедрение подобного средства автоматизации требует системного подхода, предполагающего последовательное планирование и выполнение комплекса работ, а также контроль на каждом конкретном этапе.

Согласно результатам исследования, при планировании внедрения электронных систем управления проектами наиболее распространенной ошибкой является несоответствие целей ожидаемым результатам, что связано как с планированием ввода в эксплуатацию сразу всех функций системы, так и с попытками перевода на новое средство автоматизации управленческой деятельности сразу всей компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Скорев Е.Н. Внедрение проектного управления на предприятии и измерение эффективности процессов управления проектами // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 15. – С. 1016-1020. – Режим доступа: http://e-koncept.ru/2016/96118.htm.

2. Попова О.В. Проблемы создания корпоративной системы управления проектами в сфере малого предпринимательства // Российское предпринимательство. – 2013. – № 9 (231). – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-sozdaniya-korporativnoy-sistemy-upravleniya-proektami-v-sfere-malogo-predprinimatelstva.

УДК 33.336

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТЬЮ РЕГИОНА

Ирина Валериевна Ковалева
Профессор кафедры управления
Алтайский государственный аграрный университет

Аннотация: Функционирование молочной отрасли в Алтайском крае исторически традиционно, при этом основными молочными продуктами являлись масло сливочное и алтайские сыры твердой фракции, сухое обезжиренное молоко. В последние десятилетия отрасль переживает определенные трудности, связанные с сокращением сырьевой базы вследствие резкого уменьшения поголовья молочного стада и низкого уровня товарности сырьевого молока. Для эффективного функционирования перерабатывающие организации общим количеством более 30 единиц, активно проводят инвестиционную политику, которая заключается в большей степени в модернизации молочного оборудования. Значительная часть идет на развитие транспортной логистической инфраструктуры. Анализ развития молочной отрасли показывает, что серьезной проблемой является устойчивая динамика снижения поголовья коров молочного направления. Сокращение поголовья наблюдается во всех категориях хозяйств, несмотря на незначительный рост продуктивности молочного стада в среднем по категориям хозяйств, что негативным образом сказывается на развитии рынка сырьевого молока. На основе традиционных биотехнологий в крае активно используется в переработке вторичное молочное сырье, производится более 40 наименований обогащённой цельномолочной продукции на основе сыворотки, диетическая молочная продукция. Молочная индустрия Алтайского края обладает экспортным потенциалом. Основная доля молочной продукции экспортируется в Республику Казахстан и другие страны СНГ. В связи с тем, что Казахстан и Китай территориально находятся близко к Алтайскому краю, логистические транспортные затраты на экспорт продукции в эти регионы ниже, чем в большинство регионов России и в другие зарубежные страны.

Ключевые слова: промышленность, перспективы, молокоперерабатывающий, молочное скотоводство, регион.

THE PROJECT MAGANEMENT OF MILK INDUSTRY IN CONDITIONS IN THE REGION

Irina Valerievna Kovaleva
Prof., Dr. of Science
Altai State agriculture University

Abstract: The functioning of the dairy industry in the Altai region has historically been traditional, with the main dairy products being butter and Altai hard-line cheeses, dry milk. In recent decades, the industry has experienced some difficulties associated with the decline of the raw material base due to a sharp decline in the number of dairy herds and low level of commerciality of raw milk. In order to operate efficiently, processing organizations with a total of more than 30 units are actively pursuing an investment policy, which consists more in the modernization of dairy equipment. A large part goes to the development of transport logistics infrastructure. Analysis of the development of the dairy industry shows that a serious problem is the steady dynamics of the decline of dairy cows. The decline in livestock is observed in all categories of farms, despite a slight increase in the productivity of the dairy herd in the average category of farms, which negatively af-

fects the development of the raw milk market. The dairy industry of the Altai region has export potential. The bulk of dairy products are exported to the Republic of Kazakhstan and other CIS countries. Due to the fact that Kazakhstan and China are geographically close to the Altai region, the logistics transport costs for exporting products to these regions are lower than in most regions of Russia and other foreign countries.

Keywords: development, industry, perspective, SELF-SUFFICIENT, milk-cattle, DAIRY**,** region.

Развитие молокоперерабатывающей промышленности в Алтайском крае традиционно, при этом приоритетной молочной продукцией являются сливочное масло животного происхождения, сыры твердой и мягкой фракций, а также сухое обезжиренное молоко. В последние десятилетия молокоперерабатывающая отрасль переживает определенные трудности, связанные, прежде всего с сокращением сырьевой базы. Основной причиной следует выделить динамичный спад поголовья молочного стада и низкий уровень товарности сырьевого молока вследствие увеличения доли личных хозяйств населения в общем объеме производства. Использование элементов проектного менеджмента позволят отрасли развиваться более быстрыми темпами.

Молочное скотоводство является второй отраслью в региональном АПК и имеет стратегической значение. Для обеспечения населения Алтайского края молочной продукцией задействованы более семидесяти организаций различных форм собственности в молокоперерабатывающей отрасли в регионе, что является достаточным для глубокой переработки молочного сырья в Алтайском крае. Так, на 01.01.2019 г. среднегодовая мощность перерабатывающих предприятий составила более 2048 тыс. тонн в год. Вместе с тем фактическая загрузка перерабатывающих мощностей составляет чуть более 48% [1]. Для эффективного функционирования перерабатывающие организации при поддержке Правительства Алтайского края и Управления пищевой перерабатывающей промышленности и биотехнологий региона активно проводят инвестиционную политику, которая заключается в большей степени в модернизации молочного оборудования. Значительная часть идет на развитие транспортной логистической инфраструктуры [2].

Алтайский край традиционно продолжает производить цельномолочную продукцию (около 50%), кисломолочную (более 40%) [1, 5]. Производством сыров и сырных продуктов в крае занято 42 предприятия, объем производства увеличился на 6% и составил 91,2 тыс. тонн» [3]. Удельный вес региона Алтайского края в общероссийском производстве сливочного масла продолжает оставаться на уровне составляет 7%, в Сибирском Федеральном округе этот показатель составляет 44% [2].

Оценка уровня функционирования молочной отрасли свидетельствует о серьезной проблеме в устойчивой динамике сокращения поголовья молочного стада (рис. 1).

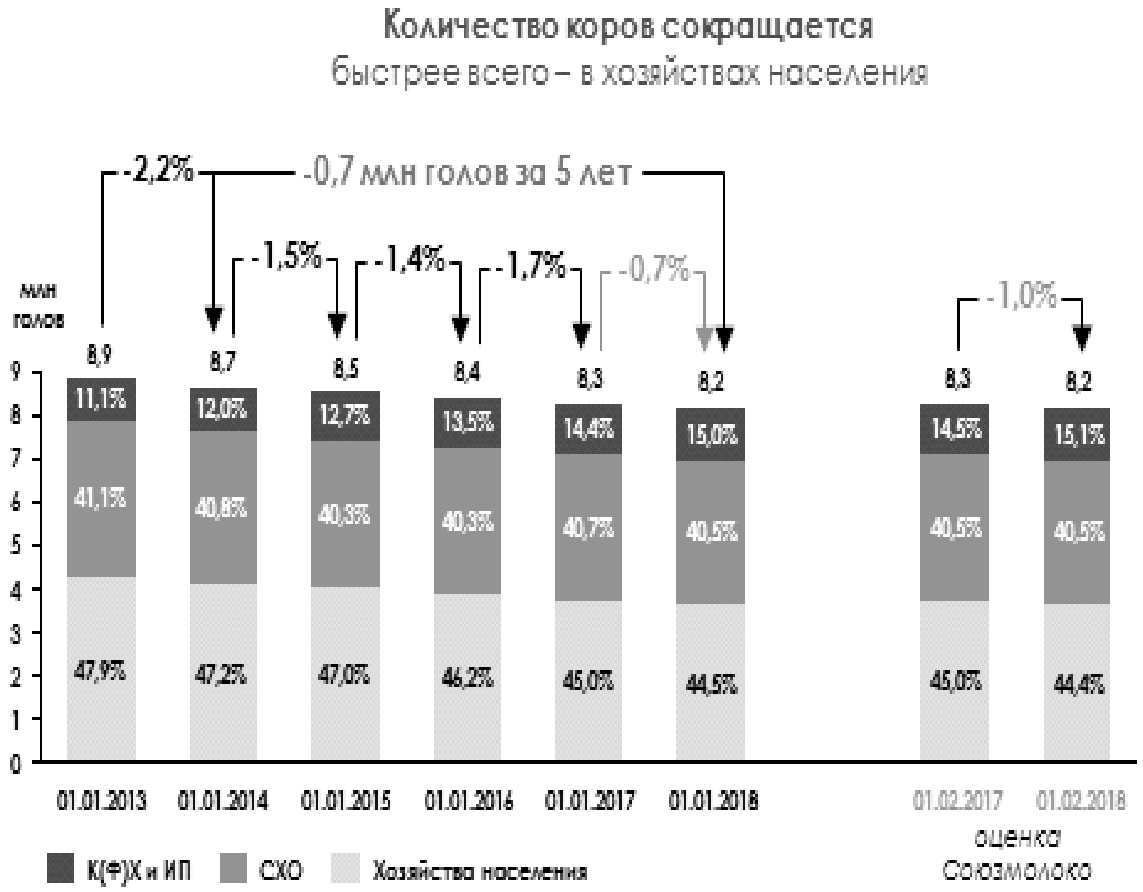


Рис. 1. Динамика сокращения поголовья коров молочного направления [1]

Во всех категориях хозяйств наблюдается сокращение поголовья при незначительном приросте продуктивности молочного стада. Это является серьезным негативным фактором в развитии отрасли и отражается в целом на экономику региона.

Перерабатывая менее 60% молока, общий объем потребления молочной продукции в Алтайском крае составляет 0,8 млн т, что составляет шестнадцать процентов общего объема молока, потребляемого в Сибирском Федеральном округе [3, 4]. Основными товарными группами традиционно является цельномолочная продукция, наблюдается тенденция сокращения потребления сливочного масла и сыров твердой фракции. В то же время увеличивается спрос на масло с растительными фракциями (спрэд) и плавленые сыры, что является следствием динамики повышения цен на сыры традиционное масло. Кроме того, крупные торговые ритейлеры активно занимаются экспортом данной продукции из других регионов России (Вологда, Новосибирск и др.).

Более двенадцати процентов приходится на долю крупных ЗАО «Славгородский молочный комбинат», ООО «Алтайский молочник», Бийский район, ОАО «Тюменцевский маслосырзавод», ЗАО Поспелихинский молочный комбинат» [7].

Модернизация действующих производств и внедрение новейших технологий способствует расширению товарного ассортимента и более углубленной

переработке вторичного молочного сырья: более 3,9 млрд рублей [5]. Среди инвестиционно привлекательных компаний выделяется «Покровская сыроварня» (г. Новоалтайск, производство полутвердых сыров). ООО «МЗ Краснощеково» завершил проект по глубокой переработке молока и другие.

Кроме того, инновационные биотехнологии активно используются в переработке вторичного молочного сырья; производится более 40 наименований обогащённой цельномолочной продукции на основе сыворотки, диетическая молочная продукция. Это позволяет отрасли развиваться в условиях самодостаточности. Алтайский край является самообеспеченным регионом (табл. 1).

Таблица 1

Уровень самообеспечения Алтайского края, % [1, 5]

Продукция	2009 г.	2011 г.	2013 г.	2015 г.	2017 г.
Яйца	115,1	119,7	121	122,5	116,8
Фрукты, ягоды	18,1	15	17,1	13,9	13,1
Картофель	117,5	115,6	118,3	86,1	113,7
Молоко и молокопродукты	134,4	139,4	141,2	140,9	133,8
Мясо и мясопродукты	114,9	123,2	129	130,8	131,8
Овощи	93,5	92,8	93,9	93	92,0

Перерабатывающая молочная промышленность ориентирована на экспортное развитие. Трансграничное положение края со странами Ближнего зарубежья позволяют оптимизировать логистические процессы (рис. 2) [2, 7].



Рис. 2. Прогноз товарного ассортимента региональной молочной продукции [1]

По данным экспертов «НИСИПП» к 2020 г., наибольший удельный в структуре товарной продукции приходится на алтайские сыры, вместе с тем, увеличение товарных категорий предполагается дифференцированным [9].

Все вышеизложенное позволяет сделать вывод о наличии негативных тенденций, а именно сохраняющемся дефицитом сырого молока; уменьшением поголовья молочных коров при значительном удельном весе низкотоварных хозяйств населения в производстве сырого молока; увеличением импорта молочной продукции Республики Беларусь; сокращением потребительского спроса на продукцию. Поэтому меры государственной поддержки на данном этапе позволят сгладить перечисленные негативные факторы и повысить эффективность функционирования отрасли.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ресурсы и использование молока и молокопродуктов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/economy/# (дата обращения 11.08.2019).

2. Ковалев А.А. Перспективное развитие рынка сырого молока и рынка молочной продукции Алтайского края / А.А. Ковалев / Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 10 (ч. 3). – С. 204-206.

3. Информационно-аналитический портал Doc22. – Режим доступа – URL: (дата обращения: 17.09.2019).

4. Ковалев А.А., Ковалева И.В. Кластерные технологии в управлении молочной отраслью / А.А. Ковалев, И.В. Ковалева / Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2016. – № 11(145). – С. 189-194**.**

5. Развитие молочной отрасли до 2020 года: результаты проекта / Союзмолоко: национальный союз производителей молока. – Москва, 2014. – 139 с. – [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL: http://milknews.ru/analitika-rinka-moloka/moloch-naya_otrasl.html. (дата обращения: 27.09.2019).

6. Статистический ежегодник. Алтайский край. 2010-2015: Стат. сборник./ Территориальный орган Федеральной службы государственной статистки по Алтайскому краю [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: http://akstat.gks.ru (дата обращения: 27.08.2019).

7. Управление Алтайского края по пищевой, перерабатывающей, фармацевтической промышленности и биотехнологиям [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.ffprom22.ru/info/analitika/ (дата обращения: 18.08.2019).

8.Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: http://www.gks.ru (дата обращения: 07.09.2019).

9. Milknews [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: http://milknews.ru/analitika-rinka-moloka/moloch-naya _otrasl.html. (дата обращения: 15.09.2019).

УДК 65.012

ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА: МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Владимир Иванович Некрасов
Доктор экономических наук, профессор кафедры управления социально-экономических систем
Удмуртский государственный университет

Аннотация: В статье представлен современный взгляд исследования технологии управления проектами для организаций малого бизнеса с учетом методологических аспектов формирования проектов развития бизнеса.

Ключевые слова: управление проектом, портфель проектов, ценности управления проектом, триада атрибутов проекта, жизненный цикл проекта, проектное управление, технология управления проектом, реализация проекта.

SMALL BUSINESS PROJECT MANAGEMENT TECHNOLOGY: METHODICAL ASPECTS

Vladimir Ivanovich Nekrasov
Professor, Dr. SC. (Econ.),
Professor of socio-economic systems of the Udmurt State University

Abstract: The article presents a modern view of project management technology research for small business organizations taking into account the methodological aspects of business development projects.

Keywords: project management, project portfolio, project management values, project attributes, project lifecycle, project management, project management technology, project implementation.

Управление проектом нужно рассматривать как разрешение проблем или как изыскание возможностей развития компании. Процесс управления проектом включает такие основные работы как: планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленных на эффективное достижение целей проекта [1]. Проект, как работа человеческой деятельности, определяет процессы создания новых ценностей будущего и является уникальной по совокупности условий осуществления. В методических аспектах реализации управления проектами выделяют главные элементы управления: потребности бизнеса, цели проекта, заинтересованные стороны, рабочий план и сроки, проблемы и риски, команда, взаимодействие, пиковые решения, ресурсы, бюджет, руководство проектом.

Проблемы проектной деятельности в бизнесе определяют потребности, цели и приоритеты развития. В определении проблем потребности отражают расхождение между желаемым и реальностью (деньги, время, отдых, материальные, духовные блага и т.д.), проблем цели оценивают уровень достижения желаний, а проблемы приоритетов отражают степень приближения к социаль-

ному статусу. В проектной деятельности эти проблемы реализуются через проекты, программы и их портфели.

Необходимость разработки и управления проектами развития компаний малого бизнеса обусловлена душевной неудовлетворенностью ее развития (нужда, потребность), озарение желания улучшить эффективность деятельности и возможностью реализации замысла, проектной идеи с учетом потенциала организации на основе плана проекта. Сегодня эти представления о ценности управления проектом для управляющего сводится: а) к нормативной позиции, где в виде писаных правил (этических кодексов) и в виде неписаных определяется система профессиональных норм в шкале «хорошо /плохо» с общечеловеческой точки зрения; б) к позиционной с точки зрения ценных качеств профессионального уровня управляющего проектом; в) к позиции полезности с точки зрения проявления компетентности управляющего в проектной деятельности и результатах проекта [2].

Проектная деятельность определяется через профессиональную миссию проектного подхода этой деятельности, ее уникальности и оценки. Триада этой деятельности отражает процедуры «проекты – люди – организации». Содержание состава триады проекта определяет:

1. Человеческую деятельность, где сущность человека определяется через целевую мотивацию, воплощение мечты и свою самореализацию.

2. Уникальность процессов по совокупности неповторимости с учетом рисков, неопределенности, конкретных участников и временной природы процессов.

3. Новизну ценности результата, учитывающую новую ценность отношений, новую этику и новую корпоративную культуру.

Цель проекта отражает конкретный измеримый результат успешности его реализации при конкретных заданных ограничениях и условиях обеспечения. Для выявления целей содержания проекта, его успешной реализации нужно определять структуру работ проекта. К существенным элементам такой структуры работ относят: 1) дерево целей и результатов, 2) бюджет проекта, 3) матрицы распределения работ по исполнителям, по времени, по формам ответственности, по минимизации рисков, 4) сетевая модель проекта, 5) графики обеспечения ресурсами и финансирования проекта, 6) Структурная декомпозиция контрактов, 7) Структурная модель организации проекта.

Основная идея управления проектом базируется на исследовании организации протекания процессов формирования «объекта изменения» при разрешении проблем. При этом ведется: а) оценка основных и промежуточных целей изменений; б) раскрытие содержания работ проекта, в) оценка время работ проекта, г) учет порядка работ проекта и ресурсов, д) оценка стоимости работ проекта. Эти действия основаны на использовании знаний, навыков, методов, средств и технологий при выполнении проекта для достижения ожиданий участников проекта. Именно приложение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям проекта определяет степень удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. Программа портфеля проекта отражает ряд связан-

ных друг с другом проектов, управление которыми координируется для достижения общей цели.

Жизненный цикл реализации типового проекта включает четыре этапа: операционной деятельности – планирование, подготовительные работы, реализация и заключение. На каждом этапе своя совокупность целей, видов деятельности, инструментов и требующих навыков и умений. При этом менеджер по проектам должен знать эти цели, быть готовым для их выполнения, а также умело приложить каждый инструмент и навык по мере возникновения в нем потребностей. В основе проектного управления в компании не должно быть противопоставления проектного и процессного методов управления. В реальной практике они должны дополнять друг друга. Для более эффективного управления проектами в компании должен существовать отлаженные повторяющиеся процессы под названием «Менеджмент проектов и программ». Эта профессиональная область человеческой деятельности требует описания, систематизации и классификации разных сторон (факторов, ресурсов) проектной деятельности по преобразованию и развитию малого бизнеса. Обычно упрощенный вариант процесса управления проектами должен иметь текущую поддержку – сервисом, например, Team Bridge [4].

Управление проектом можно наложить на один универсальный бизнес-процесс. В этот бизнес-процесс заложены два основополагающих принципа. Первый принцип: каждый проект, и маленький, и большой, должен проходить три последовательные стадии. Это стадия начало проекта (часто ее называют Инициация), это стадия Реализация проекта и это стадия Завершение проекта. Потенциально стадий может быть больше, но эти три должны быть обязательно. Второй принцип последовательности однотипных циклических итераций, каждая из которых приближает проект к завершению, т.е. к достижению цели проекта. Это самая продолжительная стадия «Реализация проекта». Более подробно о том, как организовать такой бизнес-процесс, в этом может помочь система Team Bridge. В целом технология управления проектом развития бизнеса включает стадии:

- начало проекта, где главной задачей является идентификация проекта и обеспечение его необходимой инфраструктурой и ресурсами. Необходимо четко обозначить сам проект при его создании. Назвать его, определить четкую цель и главные ограничения, а также проинформировать всех кого нужно о новом проекте. Система team bridge позволяет быстро в один клик создать новый проект. Это позволяет проявить единое рабочее пространство с инструментами планирования и контроля. Следует подключать команду, добавляя в новый проект тех участников по необходимости, что будут задействованы при реализации проекта. Сбор информации о предстоящем проекте ведется по всей тематике проекта. Помимо всей информации, рекомендуемой для всех проектов, нужно заводить и типовой документ, типа «паспорт проекта». В этом документе четко формулируется цель проекта, сроки его завершения, ограничения, необходимые при планировании проекта.

- планирование работ предполагает операции – введение декомпозиции работ в виде задач, подзадач и определение назначения задач исполнителям с

учетом сроков исполнения. Например, на диаграмме Гантта оптимизируют график исполнения работ, передвигая сроки начала и завершения работ. Важно учитывать выстраивание в последовательность взаимозависимых работ, чтобы не было перегрузки на одних сотрудников и простоя у других. Рекомендуется сразу определиться с продолжительностью итераций, на которые будет делиться реализация проекта. В большинстве небольших проектов оптимальная длительность итерации – неделя. В продолжительных проектах и итерации могут быть более длинными. Желательно планировать так, чтобы ощутимые (лучше измеримые) результаты появлялись к концу каждой итерации (учет первоначального плана, реализации проекта и цикличности итерации).

- стадию реализации проекта рекомендуется разбивать на итерации, чтобы обеспечить лучшую управляемость, возможность отслеживать прогресс проекта и заблаговременно замечать значительные отклонения от плана и появляющиеся риски. Типовая итерация разбивается также на три этапа: а) планирование – уточнение и детализация плана на предстоящую итерацию; б) исполнение запланированных задач; в) анализ и оценка фактического состояния запланированных работ и определение необходимых корректировок. После завершения одной итерации, сразу начинается этап планирования другой и так далее, пока цель проекта не будет достигнута. Итерация должна иметь фиксированную продолжительность и не должна зависеть от состояния работ. Цикл итерации должен проходить при любых обстоятельствах. Например, каждую пятницу оценивают текущие результаты работы на соответствие планам и готовят предложения по их корректировке, а в понедельник начинать новую итерацию с уточнения плана. Ежедневная работа участников проекта должна ориентировать сотрудников на решение предназначенных для них задач. Следует видеть задачи на сегодня и на просроченные задачи. Нельзя допускать появления просроченных задач, нужны усилия по их реализации.

Для исполнения крупных задач, исполнитель может разложить задачу на подзадачи. Сотрудники, включая соисполнителей, должны наблюдать все изменения по задаче и участвовать в обсуждении. Важно ход исполнения задачи сопровождать записями в комментариях к задаче. К комментариям полезно прикладывать сопутствующие материалы и ссылки на полезную информацию. По завершении исполнения задачи, исполнитель должен кратко описать результаты своей работы и приложить результирующие материалы. Руководитель проекта ведет ежедневный контроль хода работ, чтобы видеть весь план работ и оценивать его текущее состояние. Отдельно он может просмотреть уже выполненные задачи, или те, что находятся в работе и при этом оценивать действия конкретного сотрудника. Важно четко выделять просроченные задачи из всего список всех задач. Руководитель должен разбираться с причиной появления просроченных задач и принимать меры воздействия по стимулированию исполнителей для устранения отставания, либо корректировать сроки в плане. Руководитель может воспользоваться отчетами для анализа текущего состояния проекта и хода его реализации [5].

- стадия завершение проекта необходима подведение итогов, но к моменту начала этой стадии по существу цель проекта уже должна быть достигнута.

Важно из каждого проекта извлекать уроки, чтобы учитывать их в последующих проектах. Ведь в ходе реализации были приобретены новые полезные знания. Их стоит оформить и разместить в общедоступном разделе портала для последующего использования. Могут появляться новые шаблоны документов, отчетов и прочих материалов, а также оформлены новые рекомендации для руководителей проектов, например, в части оценки трудоемкости работ. После того как вся польза из проекта извлечена, его можно перемещать в архив. При этом можно считать проект полностью завершенным. Реальная практика управления проектом часто эффективно реализуется в технологии процессно-ориентированных или в технологии проектно ориентированных организациях малого бизнеса.

Процессно-ориентированные организации малого бизнеса существуют за счет «продажи» результатов выполнения повторяющихся действий (операций). В итоге их производится продукция-товар (продукты, услуги). Поэтому выполняемые функции и производимая продукция является основным источником существования этих организаций. К ним относятся коммерческие компании, учреждения системы здравоохранения, образовательной и социальной сферы, ряд предприятий АПК и промышленности и др. Органы. Специфика бизнеса таких организаций, работающих в рыночной среде, определяет процессный подход к управлению их деятельности. Управление проектами используется во внутренних проектах по отношению к основной деятельности развития организации – реорганизация, внедрение информационных систем, создания новых продуктов и т.д. [2, с. 94].

Проектно-ориентированные организации малого бизнеса на основе осуществления проектов обеспечивают существование этих организации, определяя источники их развития. К ним можно отнести многие непроизводственные организации (научно-проектные, консалтинговые, строительные и it-компании). В этих организациях «сдача проекта» является и одноразовой продажей его и передачи заказчику права собственной на результат, а прибыль получают от эксплуатации или продажи продукции. При этом проектный подход используется как для внутреннего процессно-ориентированного развития, так и основного проектного вида деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Балашов А.И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А.И. Балашов и др.; – М.: Изд. Юрай, 2013. – 383 с. – Серия: Бакалавр.

2. Михеев В.Н. Живой менеджмент проектов / В.Н. Михеев – М.: Эксмо, 2007. – 480 с.

3. Управление проектами / Пер. с англ. – М.: РИПОЛ классик, 2008. – 112 с. (Гарвардская школа бизнеса. Законы управления бизнесом и людьми).

4. Team Bridge – система планирования задач и ведения проектов. https://yandex.ru/search/?lr=44&text=teambridge

5. Управление малым бизнесом. Программа для управления малым и средним бизнесом. moysklad.ru.

УДК 338.46

AGILE ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ И РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ IT СЕКТОРА

Даниил Иванович Поздеев
Студент 4 курса ОП «Экономика»
Национальный исследовательский университет
Высшей Школы Экономики

Натали Мерабовна Цквитишвили
Студентка 4 курса ОП «Экономика»
Национальный исследовательский университет
Высшей Школы Экономики

Аннотация: Динамичное развитие бизнес-среды стимулировало усилия менеджеров по гибкому управлению проектами. Это происходит главным образом из-за сокращения сроков реализации проекта, а также из-за расплывчатых целей, которые меняются в ходе реализации проекта. В ходе работы проводится анализ существующих гибких методик и анализ инструментов по гибкому управлению проектами. Целью статьи является подчеркнуть важность управления рисками и возможности его реализации в традиционных и гибких подходах к управлению проектами.

Ключевые слова: гибкий подход в разработке, малый средний бизнес, Agile, риск-менеджмент.

AGILE APPROACH IN PROJECT MANAGEMENT AND RISK MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES OF IT SECTOR

Daniil Ivanovich Pozdeev
4th year student of «Economics» program
National Research University
Higher School of Economics

Natali Merabovna Tskvitishvili
4-year student of «Economics» program
National Research University
Higher School of Economics

Abstract: The dynamic development of the business environment stimulated the efforts of managers for flexible project management. This is mainly due to the shortening of the project's implementation time, and also due to the vague goals that change during the implementation of the project. In the course of work, an analysis of existing agile methods and analysis of tools for flexible project management is carried out. The purpose of the article is to emphasize the importance of risk management and the possibility of its implementation in traditional and agile approaches to project management.

Keywords: flexible approach in software development, small medium business, agile, risk management.

Agile – это итеративный подход к управлению проектами и разработке программного обеспечения, который помогает командам быстрее и эффектив-

нее приносить пользу своим клиентам и с меньшими головными болями. Вместо того, чтобы делать ставки на запуск «большого взрыва», гибкая команда выполняет работу небольшими, но расходуемыми шагами. Требования, планы и результаты оцениваются непрерывно, поэтому у команд есть естественный механизм быстрого реагирования на изменения.

В жизненном цикле разработки программного обеспечения Agile преобладает итеративный процесс. Каждая итерация приводит к следующему кусочку головоломки разработки программного обеспечения – рабочему программному обеспечению и вспомогательным элементам, таким как документация, доступная для использования клиентами – до тех пор, пока не будет готов конечный продукт. Каждая итерация обычно длится от двух до четырех недель и имеет фиксированное время завершения. Из-за своей временной привязки процесс итерации является методическим, и объем каждой итерации настолько широк, насколько позволяет выделенное время.

В течение жизненного цикла разработки программного обеспечения Agile будет выполняться несколько итераций, каждая из которых будет следовать своему собственному рабочему процессу. Во время итерации важно, чтобы клиенты и заинтересованные стороны обеспечивали обратную связь, чтобы обеспечить соответствие функций их потребностям.

Типичный ход итерационного процесса можно представить так:

1. Требования – Определение требования к итерации на основе журнала незавершенного производства, спринта, отзывов клиентов и заинтересованных сторон.
2. Разработка – Проектирование и разработка программного обеспечения на основе определенных требований
3. Тестирование – QA (Quality Assurance) тестирование, внутреннее и внешнее обучение, разработка документации
4. Производство – интеграция и имплементация рабочих процессов в производство
5. Обратная связь – примите отзывы клиентов и заинтересованных сторон и учтите их в соответствии с требованиями следующей итерации.

В ходе каждого из вышеописанных процессов степень влияния рисков, присущих управлению проектов в малом и среднем бизнесе, напрямую зависит от текущей политики и стратегии компании, противодействующими мерами и инструментами контроля за процессами. На сегодняшний день проблема риск-менеджмента в управлении проектами осталась до сих пор не решенной. Неспособность адекватно управлять рисками может не только привести к трудностям в достижении целей проекта, но также повлиять на планирование проекта [1, 2].

Проектам угрожает целый ряд различных рисков, которые являются результатом характера внутренней и внешней среды их реализации, которая динамично меняется. Риски сопровождают каждый проект и являются частью всех этапов жизненного цикла [3]. Управление рисками в проектах также связано с обработкой рисков, которую можно рассматривать как цикл отдельных этапов, целью которого является минимизация потерь и убытков, вызванных кризисными явлениями [4]. Риски в проектах могут создавать неблагоприятные

ситуации, которые возникают в процессе его реализации и влияют на общий успех проекта. Риск в проекте должен контролироваться, восприниматься, и мы должны осознавать его, адекватно реагировать на него, управлять им и решать его позитивно. Риск проекта может быть описан как неопределенное явление, возникновение которого оказывает положительное или отрицательное влияние на проект. Классификация рисков проекта не является строго одинаковой для каждого проекта. Феномен, который является критическим риском для одного проекта, может быть обычным явлением в другом проекте. Это означает, что управление рисками проекта не может быть просто унифицировано для определенного типа проекта.

К основным рискам в менеджменте проекта можно отнести (рис. 1):

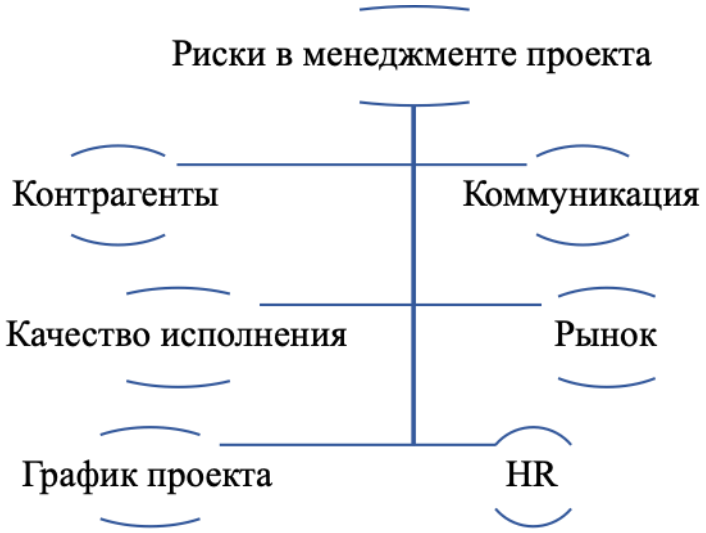


Рис. 1. Основные риски в менеджменте проекта

Подрядчик проекта должен выбрать инструменты для эффективной реализации проекта на этапе подготовки и особенно точного процесса управления рисками. В таких проектах создается более эффективное управление рисками, которые обращаются к заинтересованным сторонам проектов с точки зрения коммуникации и сотрудничества во времени. Чтобы результат проекта был успешным, руководство проекта должно постоянно отслеживать риски и эффективно управлять ими [5]. Управление рисками проекта должно начинаться с предпроектной фазы жизненного цикла проекта.

Анализ существующих Agile инструментов по управлению проектами представлен в табл. 1.

Был проведен бенчмаркинг существующих скрам-инструментов для определения наиболее релевантных средств по управлению проектами и предотвращению рисков. Тарифные планы каждого приложения существуют под каждый тип организации, в данной таблице представлен цены за каждого сотрудника малого или среднего бизнеса (до 1 человек). Данные программы позволяют осуществлять гибкий подход в разработке программного обеспечения. Важным элементом в управлении IT проектами является бэклог проекта или продукта, над которым работает команда. Бэклог – это репозиторий, в ко-

тором отслеживаются требования с подробной информацией об отсутствии требований (пользовательских историй), которые необходимо заполнить для каждого выпуска. Владелец продукта должен поддерживать и расставлять приоритеты, а также передавать его команде разработчиков. Команда также может запросить добавление, изменение или удаление нового требования.

Одним из инструментов риск-менеджмента, связанным с исполнением графика рабочего процесса, является управление спринтами проекта. Под спринтами понимают – это временная итерация непрерывного цикла разработки. В рамках спринта команда должна выполнить запланированный объем работ и подготовить его к рассмотрению. В рамках каждого спринта качество продукта также улучается за счёт постоянных правок со стороны менеджера по развитию клиентов, который собирает обратную связь и предлагает инициативы в качестве гипотез к А/Б тестированию. Данным инструментом обладают 5 из 7 рассматриваемых приложений, что значительно выделяет их на фоне конкурентов.

Таблица 1

Сравнительные характеристики скрам инструментов

	nTask	**Jira**	**Targetprocess**	**VivifyScrum**	**QuickScrum**	**Yodiz**	**ScrumDo**
Управление задачами и подзадачами	1	1	1	1	1	1	1
Сроки реализации проекта	1	1	1	1		1	1
Консенсус оценка			1	1			1
Управление бэклогом	1	1	1	1	1	1	
Управление спринтами	1	1	1	1		1	
Гистограмма времени выполнения	1	1	1	1	1	1	1
Кумулятивные схемы	1			1			1
Панель инструментов проекта	1	1	1	1		1	1
Отображение истории пользователя	1	1	1	1	1	1	1
Несколько сторонних приложений интеграции	1	1	1	1	1		1
Фильтры заданий	1	1	1	1	1		
Управление рисками	1						
Мультиотчет		1	1				
Цена	3$	7$	6,9$	8$	3$	5$	5,9$

Подходящим образом выбранный метод оценки и снижения рисков до приемлемого уровня является допущением для поддержания экономической стабильности и успешной реализации проектов в транспортных компаниях. Поэтому при выборе метода необходимо учитывать экономические, материальные и личные ресурсы и, что не менее важно, временные рамки для реализации данного метода. Исходя из характера проекта, это зависит от решения руководства, если они выберут традиционный или гибкий подход к управлению проектом. Особое внимание должно уделяться руководителю проекта, в частности, поддерживая коммуникацию в команде, поощряя членов команды выполнять упреждающую идентификацию рисков в связи с их рабочими задачами, а также вызывать интерес к рискам в связи с тем, что они являются неотъемлемой частью выполнения ожиданий проекта. В отношении выстраиваемых процессов были сделаны следующие наблюдения:

• Отслеживание изменяемых требований является сложной задачей и имеет последствия для документации,

• Итеративная и поэтапная валидация и верификация безопасности, возможно, являются наиболее сложным отношением.

• Обеспечение быстрого и качественного результата с помощью итеративных требований требует баланса между предварительным проектированием и гибкими требованиями, между валидацией и верификацией до или после внедрения программного обеспечения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Barafort B., Mesquida A.L., Mas A. Integrating risk management in IT settings from ISO standards and management systems perspectives // Computer Standards & Interfaces. – 2 17. – Т. 54. – С. 176-185.

2. Kotrlik J., Higgins C. Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research appropriate sample size in survey research // Information technology, learning, and performance journal. – 2 1. – Т. 19. – № 1. – С. 43.

3. Obrová V., Smolíková L. The Comparison of Selected Risk Management Methods for Project Management //International Symposium on Environmental Software Systems. – Springer, Berlin, Heidelberg, 2 13. – С. 517-524.

4. Zagorecki A.T., Johnson D.E.A., Ristvej J. Data mining and machine learning in the context of disaster and crisis management //International Journal of Emergency Management. – 2 13. – Т. 9. – № 4. – С. 351-365.

5. Keil M. et al. A framework for identifying software project risks //Communications of the ACM. – 1998. – Т. 41. – № 11. – С. 76-83.

УДК 65.012

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

Николай Никифорович Сергеев
Доцент, кандидат экономических наук,
заведующий кафедрой Экономики, управления и права
Филиала ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
в г. Воткинске

Аннотация: В статье представлены основные направления управления проектами импортозамещения в топливно-энергетическом комплексе. Представлены основные стратегии развития политики импортозамещения в отрасли. Определены факторы выбора стратегического направления развития импортозамещения.

Ключевые слова: устойчивое развитие, импортозамещение, топливно-энергетический комплекс.

MANAGEMENT OF IMPORT SUBSTITUTION PROJECTS AT FUEL AND ENERGY COMPLEX ENTERPRISES

Nikolay Sergeev
Docent., PhD
Head of Department «Economics, Management and Law»
Votkinsk Branch of «Udmurt State University»

Abstract: The article presents the main directions of project management of import substitution in the fuel and energy complex. The main strategies for the development of import substitution policies in the industry are presented. The factors of choosing the strategic direction of the development of import substitution are determined.

Keywords: sustainable development, import substitution, fuel and energy complex.

Выбор проектов развития импортозамещения формируется в зависимости от различных условий и факторов, характеризующих текущее и перспективное состояние топливно-энергетического комплекса.

Исследуемые факторы выбора проектов импортозамещения можно разделить на группы: внешние факторы и внутренние факторы.

К внешним факторам относятся:

- рыночные факторы (потенциал внутренних и внешних рынков, ценовая эластичность спроса на товар, конкуренция в отрасли). Показатели спроса определяют уровень востребованности товара, его привлекательности и уровень потенциала рынка для предприятия с точки зрения увеличения объемов производства и реализации продукции. Ценовая эластичность спроса на товар формирует возможность увеличения спроса при снижении его цены при импортозамещении;

- система государственного регулирования экспортно-импортных операций (величина защищенности внутренних рынков; уровень стимулирования экспорта).

К внутренним факторам относятся:

- ресурсы предприятия (инвестиционные ресурсы, производственные технологии, мощности, наличие высококвалифицированных кадров);
- система менеджмента предприятия (миссия компании, система менеджмента качества, стратегических целей и задач).

Е.В. Волкодавова рассматривает также при выборе и обосновании проектов импортозамещения состояние факторов макро- и микросреды:

- анализ рыночных тенденций;
- анализ положения предприятия среди конкурентов на различных рынках;
- оценка его возможностей и ресурсов;
- разработка стратегических целей предприятия;
- подготовка детальных оперативных планов, программ и бюджетов;
- оценка деятельности на основе определенных критериев с учетом намеченных целей и планов [1].

Также выбор конкретного проекта импортозамещения может быть определен исходя из возможностей текущей экономической ситуации. Такие проекты являются для предприятий приоритетными, в том числе:

- девальвация рубля и рост цен на импортные товары;
- государственная поддержка российских производителей;
- сокращение присутствия на рынке зарубежных компаний (в связи с санкциями и контрсанкциями);
- рост заинтересованности зарубежных компаний в локализации производства в России.

Выделяют две группы проектов стратегий импортозамещения:

- базовые стратегии (проекты), которые может использовать любой хозяйствующий субъект (лидерство по цене, продукт под госзаказ, партнерство в локализации);
- специфические стратегии (проекты), которые подходят предприятиям определенного типа или отрасли (повышение уровня переработки, из дистрибуторов в производители, и др.).

Стратегия лидерство по цене подходит предприятиям, способным эффективно и в короткие сроки нарастить уровень производства конкурентной продукции. Несмотря на инфляцию, обычно у производителей качественной продукции, способной составить конкуренцию импорту, производственные мощности уже загружены, поэтому без дополнительных инвестиций в новые производственные мощности и инфраструктуру замещать импорт невозможно. А это, как правило, дорогие кредиты, дорогое импортное оборудование и время. Замещать же импортные комплектующие, недостаточно качественными отечественными, наши производители, ремонтники и эксплуатанты не торопятся. По рациональным соображениям, из-за рисков потери качества готовой продукции и срывов сроков поставки. В этой ситуации необходимо быть готовыми оперативно увеличить объем производства, удерживая при этом разницу в цене импортным товаром, стоимость которого выше.

Стратегия продукт под государственный заказ наиболее подходит компаниям из отраслей с большой долей государственного заказа. Для качественной

реализации данной стратегии нужны наличие требуемого продукта, деловые связи и умение работать по государственному заказу. Здесь можно выделить два значимых риска:

- большое количество желающих, высокая стоимость получения государственного заказа (подготовка производства, персонал);

- выполнение условий государственных контрактов иногда приводит компании к убыткам.

Повышение уровня переработки. Данная стратегия подходит в основном для предприятий, выпускающих не конечную продукцию, а сырье, детали и компоненты. Они реализуют проекты освоения продукции следующего передела, вытесняя тем самым импорт. Критичными для стратегии являются большой объем импорта осваиваемой продукции и отсутствие крупных конкурентных проектов.

Партнерство в локализации. Далеко не все российские компании удовлетворяют требованиям зарубежных партнеров по локализации (особенно в части опыта работы по международным техническим стандартам и наличия сертификации по трем ключевым системам ISO). Наиболее интересна данная стратегия для прогрессивных отраслевых компаний. Набирает популярность также такой вариант стратегии локализации импортной продукции как копирование. Долгосрочной перспективы у нее нет, но ситуативно она может оказаться весьма эффективной.

Из дистрибуторов в производители. Эта стратегия состоит в создании собственного или совместного производства дистрибутируемой зарубежной продукции в России. Для ее реализации важны наличие сложившейся клиентской базы и хорошее знание продукта. Не всегда можно создавать свое производство, необходимо разместить заказы у специализированных российских производителей. Данная стратегия наиболее интересна для сильных специализированных дистрибуторов.

Необходимы обоснования для целеполагания, то есть использование инструментов протекционизма по отношению к конкретным отраслям. В практике импортозамещения выработано также два основных подхода к постановке и реализации цели: «объектами первой группы могут быть депрессивные (стагнирующие) отрасли, переживающие период структурного изменения и нуждающиеся либо в свертывании производства, либо его перемещении в другие страны с более выгодной структурой издержек, либо модернизации для удержания конкурентных позиций. В качестве второй группы обычно рассматриваются молодые наукоемкие и быстрорастущие сферы и отрасли с перспективами повышения конкурентоспособности»

Выбор конкретного проекта импортозамещения предприятий зависит от специфики отрасли и бизнеса, ключевых компетенций и позиции на рынке. Для успешного использования модели импортозамещающего развития основное внимание должно быть акцентировано на производстве товаров тех групп, для выпуска которых в стране имеются определенные ресурсы и возможности, обеспечивающие стимулирование развития производственных отраслей.

Кроме того, можно рассматривать реализацию импортозамещающих проектов промышленных предприятий по двум основным направлениям:

- с акцентом на инвестиционный спрос;

- стимулирование потребительского спроса. Основным источником инвестиционного спроса в настоящее время являются отрасли-экспортеры: именно они обладают ресурсами, необходимыми и достаточными для перевооружения производства, тем более что потребность в нем давно назрела.

По нашему мнению, исследуемые группы факторов необходимо дополнить некоторыми факторами, определяющими современные тенденции диверсификации оборонно-промышленного комплекса России и стимулирование условий военно-гражданской интеграции со стороны государства.

Задача диверсификации российского оборонно-промышленного комплекса неоднократно ставилась на самом высоком уровне: в 2016 году Президент Российской Федерации В.В. Путин поручил правительству обеспечить увеличение доли высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения в общем объеме производства предприятий оборонно-промышленного комплекса. С учетом ранее данных поручений, доля такой продукции должна составить к 2020 году – не менее 17%, к 2025 году – не менее 30%, к 2030 году – не менее 50%.

Диверсификация предприятий оборонно-промышленного комплекса – это процесс освоения новых рынков производства продукции, направленный на наиболее эффективное использование совокупного экономического, научно-технологического и производственного потенциала, предусматривающий перераспределение ресурсов между продукцией военного, гражданского и двойного назначения, сопровождающийся изменением действующей модели хозяйствования, формированием рыночных компетенций, проводимый с целью обеспечения стабильного экономического развития предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях сокращения государственного оборонного заказа, сохранения и увеличения уровня оборонно-промышленного потенциала и социальной стабильности государства.

Совокупность воздействие различных факторов, необходимость обеспечения устойчивого развития топливно-энергетического комплекса в условиях санкционного режима требуют развития отечественного сектора промышленности, государственной политики, направленной на взаимосвязь производителей оборудования и программного обеспечения (российских) и потребителей – предприятий топливно-энергетического комплекса.

Основной задачей в процессе импортозамещения восстановление позиций и места промышленности в качестве базовой компоненты национального хозяйства государства на основе нового, передового технологического уклада путем решения комплекса взаимосвязанных экономических, организационных и иных задач в рамках модернизации России.

Развитие отечественной промышленности для обеспечения поставок в топливно-энергетическом комплексе напрямую связано с выбором приоритетных отраслей и технологий, на которые должна быть направлена политика импортозамещения. Исходя из данной точки зрения, необходим анализ и диффе-

ренциация товаров и услуг, необходимых отраслям и предприятиям комплекса для обеспечения устойчивого развития:

- товары и услуги, которые производятся в России, но их объемы недостаточны для удовлетворения потребностей топливно-энергетического комплекса;

- товары и услуги, которые пока не производятся в России, но их освоение возможно в сжатые сроки;

- товары и услуги, которые не производятся в России и для их освоения необходимы долгосрочные меры и программы.

Системный подход предусматривает целевую и специфические функции комплекса. Целевая функция топливно-энергетического комплекса состоит в обеспечении энерго- и теплоресурсами предприятий и населения и реализуется через множество функций, направленных на создание условий для нормального функционирования основной производственной структуры, воспроизводства экономики, комфортной жизнедеятельности людей, поддержания экологического равновесия и комплексного социально-экономического развития территории в целях обеспечения устойчивого и безопасного развития экономики страны [2].

ЛИТЕРАТУРА

1. Волкодавова Е.В. Реализация стратегии импортозамещения продукции на российских промышленных предприятиях // Экономика и управление. – 2009, – № 12 (61). – С. 281-286.

2. Сергеев Н.Н. Основные направления повышения энергетической эффективности экономики Удмуртской Республики // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2013. – № 1 (27). – С. 34-38.

УДК 65.014

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Владислав Владимирович Старостин
Магистрант направления «Менеджмент»
Удмуртский государственный университет

Ольга Дмитриевна Головина
Доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой управления социально-экономическими системами
Удмуртский государственный университет

Аннотация: В данной статье рассматривается сложившаяся ситуация на предприятии по изготовлению нового оборудования в части управления бизнес-процессами, которые в настоящее время на стадии «Зрелость»: проблемные вопросы данной организации, их общие характеристики и особенности, а также кратко перечислены пути и методы оптимизации бизнес-процессов в организациях.

Ключевые слова: организационная структура, процесс, эффективность, бизнес-процесс, методы оптимизации, производство.

IMPROVING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE ENTERPRISE BASED ON THE OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES

Vladislav Vladimirovich Starostin
Undergraduate
Udmurt State University

Olga Dmitrievna Golovina
Doctor of Economics, Prof., Head of the Department of Management of Social and Economic Systems,
Udmurt State University

Abstract: This article discusses the current situation at the enterprise manufacturing new equipment in terms of managing business processes that are currently at the «Maturity» stage: problematic issues of this organization, their general characteristics and features, as well as ways and methods of optimizing business processes in organizations.

Keywords: Organizational structure, process, efficiency, business process, optimization methods, optimization, enterprise, problems, production.

Важным критерием в современной рыночной конкуренции является эффективная система управления. Путем совершенствования своих бизнес-процессов предприятие сможет наблюдать, анализировать, контролировать процессы и принимать оперативные решения по оптимизации.

Чтобы понять, на какой стадии зрелости процесса находится предприятие, используют концепцию модели «CMMI», которая делится на пять уровней: процессы не определены, определены некоторые процессы, определено большинство процессов, процессы под управлением и процессы непрерывно совер-

шенствующиеся. На каждом уровне определяется свой путь по оптимизации и решению конкретных задач, и для того, чтобы достигнуть последнего уровня, необходимо наличие и поддержание в актуальном состоянии системы бизнес-процессов, действующей системы стандартизации, системы показателей по анализу и мониторингу процессов, наличие компетентных специалистов в области моделирования бизнес-процессов и автоматизации наиболее важных сквозных процессов. К сожалению, большинство российских предприятий по этой модели будут попадать на первый и второй уровни соответственно. Если изучить, каким стилем управления пользуются эти организации, то мы выясним, что подавляющее большинство этих предприятий имеют жесткую структуру – линейную и линейно-функциональную организационные структуры, вертикальные связи в которых будут системообразующими. Основным плюсом такой структуры будет относительная простота применения. Все обязанности и полномочия четко распределены, в связи с чем создаются все необходимые условия для оперативного процесса принятия решений и для поддержания необходимой дисциплины в коллективе.

Достоинствами структур является также высокая ответственность руководителя за результаты деятельности возглавляемого им предприятия, получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченными ресурсами и личная ответственность за конечные результаты деятельности своего предприятия.

Среди минусов присутствует жесткость, негибкость, неприспособленность к дальнейшему росту и развитию предприятия. Линейная структура ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому, ограничение инициативы у работников низших уровней управления. Данный тип организационной структуры управления применяется в условиях функционирования мелких и средних предприятий.

Для организаций, которые занимаются производством нового оборудования, НИОКР и другой инновационной деятельностью такие структуры станут губительными или приведут к стагнации, потому что они не смогут адаптироваться под динамичные условия рынка. Для того, чтобы совершенствовать такую организационную структуру необходимо описать основные бизнес-процессы предприятия. Процесс должен быть устойчивой совокупностью взаимосвязанных видов деятельности, который преобразовывает входы в выходы с использованием определенных ресурсов и представляет собой конечную ценность для потребителя. Процессный подход к управлению предприятием выстраивает процесс управления производством в единую логическую цепь. Главный критерий эффективности процессного управления – удовлетворенность потребителей через достижение целей предприятия всем персоналом.

На основании вышеизложенного можно определить цепочку из пяти ключевых бизнес-процессов, учитывающую взаимодействие организации с потребителями разных групп. Данная цепочка включает следующие ключевые бизнес-процессы:

- исследование рынка;
- взаимоотношения с заказчиками и потребителями;

- производство;
- обеспечение качества продукции;
- распределение.

Она позволяет довести все функции до конкретного исполнителя, составить регламенты; в дальнейшем их детализировать в соответствии с целями и размерами предприятия. Ключевые бизнес-процессы – это такие процессы, отсутствие управления и контроля над которыми может привести к недостижению поставленной цели и задач организации в части удовлетворенности потребителей и обеспечения качества выпускаемой продукции.

Используя эту цепочку необходимо построить процессный подход к управлению в организации, чтобы установить систему процессов, которая даст успешное развитие и позволит обеспечить ориентацию на потребителя, повышение качества продуктов и услуг, повышение эффективности деятельности, прозрачность, развитие новой культуры управления, вовлеченность персонала в улучшения комфортности работы и т.д.

Объектом изучения является общество с ограниченной ответственностью «Ижевский институт комплексного приборостроения, основными направления деятельности которого, являются: разработка продукции по направлению специальной техники в интересах МО РФ, иных министерств и ведомств РФ, разработка программных продуктов, информационных систем, методических средств, разработка продукции, проведение научных исследований и производство изделий производственно-технического назначения. В данный момент предприятие испытывает трудности: применение устаревших технологий, неэффективное использование ресурсов, несовершенная логистика или вообще ее отсутствие как таковой, перекладывание обязанностей по заказам на соседние технические отделы, отсутствие четкого описания бизнес-процессов и т.п.; эти и другие проблемы могут завести организацию в тупик и сильно помешать выполнению ее основной деятельности (в данному случае – это выпуск нового оборудования).

Для описания бизнес-процесса производства была разложена основная деятельность организации шаг за шагом. Оформление заказа (получение информации от заказчика) – подготовка конструкторской документации (конструкторские подразделения получают заказ и формируют техническое задание) – подготовка материалов к сборке (обработка комплектующих или закупка у поставщика деталей) – сборка оборудования (производственный участок преобразует ресурсы в готовый продукт) – сообщение о готовности изделия (проверка оборудования на соответствие функционалу/качеству) – продажа (продукт у покупателя). После составления данной системы выявилось, что существует перегрузка конструкторских подразделений или неэффективное разделение обязанностей, которая тормозит создание оборудования; плохое планирование заказов ДСЕ и ПКИ вызывает задержку в производстве; отсутствие остатков готовой продукции на складе вызывает долгое ожидание выполнения заказа: низкий контроль качества оборудования вызывает брак или скорую поломку оборудования.

Основной проблемой проектной деятельности на предприятии является ее жесткая организационная структура. Она не способна быстро перестроиться, быстро адаптироваться к изменениям, предлагаемым основным заказчиком - АО Аксион-Холдинг. Приоритет уделяется основной деятельности, а не проектной. Управленческие решения Наблюдательного Совета не прорабатываются. Ставится только цель, а пути достижения ищут сами исполнители инициативных работ, проектов.

Путь решения данной проблемы – создание проектной организационной структуры, которая позволит гибко и эффективно находить пути решения новых задач, адаптировать сотрудников к изменениям (непрерывное обучение, повышение квалификации и уровней знаний), проработка управленческих решений сверху – вниз и, наоборот, с использованием обратной связи.

Правильное описание бизнес-процесса и разложение его на более мелкие элементы дает нам полное представление о деятельности в организации, которое мы можем оценить, контролировать и оптимизировать. Если система управления не соответствует бизнес-процессу, то эффективность самого управления и результата такой деятельности существенно снижается, поэтому так необходимо соответствие организационной структуры предприятия ее деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2016. – 816 с.

2. Процессный подход в стандартах ИСО серии 9000 и на практике / кол. авт. под общей ред. Герасимовой Г.Е. – М.: ООО «НТК «Трек», 2016. – 168 с.

3. Репников Д.А. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов компании // – 2016. – № 5. – С. 44-45.

4. Рубцов С.В. Уточнение понятия «Бизнес-процесс». // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 6. – С. 25-27.

5. Щенников С.Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов. Экспертное моделирование, управление, планирование и оценка. – М.: Ось-89, 2014. – 288 с.

6. Воробьева О.А., Головина О.Д., Поляков Ю.Н. Методические подходы к оценке инновационного потенциала промышленного предприятия // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2016. – Т. 26. – № 1. – С. 23-28.

УДК 65.01

ВЫБОР СТРАТЕГИИ ЭКСПОРТА УГЛЕВОДОРОДОВ ООО «ГАЗПРОМ ЭКСПОРТОМ» В СТРАНЫ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА

Алжанат Эльдеркадиевна Сулейманкадиева
Доктор экономических наук,
профессор специализированной кафедры ПАО «Газпром»
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Мария Михайловна Булаева
Магистрант программы «Нефтегазовый трэйдинг»
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Аннотация: В статье на основе матрицы выхода на международные рынки компания «Газпром экспорт» обосновывает своё перспективное развитие на европейском рынке углеводородов. В работе, основываясь на компаративном анализе стратегического делового сотрудничества «Газпром экспорт» с зарубежными странами, предлагается новый подход к выбору стратегии экспорта компании на европейских рынках.

Ключевые слова: международные рынки, стратегии, ООО «Газпром экспорт», стратегия экспорта.

THE SELECTION OF THE EXPORT STRATEGY OF HYDROCARBONS MADE BY LLC «GAZPROM EXPORT» TO THE COUNTRIES OF THE EUROPEAN UNION

Alzhanat Suleimankadieva
PhD in Economics, prof. of specialized Department of PJSC «Gazprom» of the St. Petersburg state University of Economics

Maria Bulaeva
The master student of the program «Oil and Gas trading» of the St. Petersburg state University of Economics

Abstract: In the article, on the basis of the matrix of access to international markets, Gazprom export justifies its long-term development in the European hydrocarbon markets. Based on the comparative analysis of Gazprom export's strategic cooperation with foreign countries, the paper proposes a new approach to the choice of the company's export strategy in the European markets.

Keywords: international markets, strategies, Gazprom export LLC, export strategy.

Экспортная деятельность в России известна ещё с XVIII века. Данной теме уделяется большое внимание специалистами в области стратегического менеджмента [1, 2]. Это связано с тем, что: 1) за длительный период развития отечественного нефтегазового комплекса российские компании прошли большой путь развития, который привел к расширению деятельности компаний. Малые предприятия выросли до транснациональных игроков; 2) на внутреннем рынке сложилась большая конкуренция, которая вынудила многие компании выйти на международный рынок со своей продукцией; 3) на территории России сосредоточены значительные месторождения топливно-энергетических ресурсов. В

связи с чем в настоящем исследовании авторами ставится цель выбора стратегии выхода нефтегазовой компании на европейские рынки, для достижения которой решаются задачи: а) выбора метода выхода компании на международный рынок углеводородов; б) анализа эффективности выхода компании ООО «Газпром экспорт» на европейские рынки на основе метода «матрица выбора способа выхода на международный рынок»; в) предложение рекомендаций перспективного развития стратегий выхода на европейский топливно-энергетический рынок компании ООО «Газпром экспорт».

В данной работе авторы опираются на методы компаративного, стратегического и факторного анализа, а также метод экспертной оценки. В статье используются данные, полученные из официальных электронных источников ООО «Газпром экспорт» [3, 4].

В теории и практики менеджмента известно, что перед выходом компании на международный рынок возникают следующие три задачи: 1. Определение зарубежного рынка, на который собирается выйти компания; 2. Определение момента выхода на рынок; 3. Анализ и выбор стратегии выхода на международный рынок. Все три задачи влияют на разработку и реализацию стратегий выхода на международный рынок. Для осуществления выбора соответствующей стратегии специалистами была разработана модель «Матрица выбора способа выхода на международные рынки» (табл. 1).

Таблица 1

Матрица выбора способа выхода на международные рынки [2]

Привлекательность инвестирования				
Затраты на вступление на рынок		высокая	средняя	низкая
	высокие	Собственное предприятие заграницей	Сборка	Франчайзинг
	средние	Совместное предприятие	Промышленная кооперация	Продажа лицензий
	низкие	Экспорт через собственное представительство	Управление по контрактам	Экспорт через агентов

Исходя из данной матрицы, можно сделать вывод, что основными стратегиями выхода на рынок являются: экспорт через агентов; совместное предприятие; франчайзинг; собственное предприятие за границей (т.е. прямое инвестирование) и лицензирование. Они в свою очередь отличаются различной степенью инвестиционной привлекательности и первоначальными затратами на вступление на рынок.

Выстраивая стратегию компании «Газпром экспорт» по выходу на Европейские рынки, следует начинать с анализа внутренних групп факторов. Для компании был важен факт установления долгосрочных, объёмных стабильных поставок, с доступностью контроля и минимальным риском. Виды поставок трубопроводного газа являются преимущественно негибкими, так как требуют больших вложений в инфраструктурные проекты. Поэтому необходимо учитывать также внешние факторы: политическую стабильность и потенциальную ёмкость рынка. В табл. 2 определены и показаны формы стратегического дело-

вого сотрудничества российской компании «Газпром экспорт» с ключевыми европейскими партнёрами на основе модели «Матрица выбора способа выхода на международные рынки».

Таблица 2

Зарубежные партнёры «Газпром экспорта», стратегии сотрудничества [3-5]

Страна	Вид товара, сотрудниче-ства	Дочерние предприятия Газпрома за границей	Экспорт через партнёров, аген-тов	Совместные Предприятия Газпрома
Австрия	ПГ*, СПГ**, Хранение, с 1968 г.		OMV	Вингаз (Астора) и РАГ (ПХГ)
Болгария	ПГ, с 1974		ЕАД «Булгаргаз»	
Босния и Герцеговина	ПГ, с 1978		«Энергоинвест АО Сараево»	
Великобри-тания	ПГ, СПГ, с 2006	«Газпром Маркетинг энд Трейдинг Лимитид»		
Венгрия	ПГ, с 1975		«Панрусгаз»	
Германия	ПГ	Газпром Германия с 1990	«Юнипер Глобал коммодитиз СЕ» Wintershell	Газкейд, газтранспорт GMBH (Винтершелл и Газпром Германия) Вингаз (Винтершелл и Газпром Германия)
Греция	ПГ, с 1996		ДЕПА	АО «Прометей Газ» («Газпром экспорт»» и «Копелузос Броз Груп.»
Дания	ПГ, с 2006		«Эрстед Салг энд Сервис А/С»	
Италия	ПГ, с 1974	Газпром Италия	ЭНИ	ПромГаз Эс Пи Эй. (Gazprom и ENI) «ПремиумГаз» (Газпром и «А2А С.п.А.» и «Ирен Меркато С. п.А.»)
Нидерланды	ПГ, СПГ		Газюни	
Польша	ПГ, транс-ка, хранение, с 1940-х г.		«Польске Гур-ництво Нафтове и Газовництво» (ПГНиГ)	АО «ЕвРоПол Газ» (Газпром и «ПГНиГ») эксплуатация Ямал-Европа и Ямал-Европа 2
Румыния	ПГ, с 1979	Поставки че-рез «Газпром ШвайцАГ»	ВИЕЕ и «Конеф Энергия»	
Сербия	ПГ, с 1996		«Югоросгаз»	«Югоросгаз» (Газпром и Сербиягаз» и «Centrex Europe Energy & Gas» AG, Австрия)

Окончание табл. 2

Словакия	ПГ, с 1967		«Словенский плинаренский примысел, а. с.» (СПП)	
Франция	ПГ, с 1975	Газпром Маркетинг и Трейдинг Франс»	Энжи, Электрисите де Франс	
Хорватия	ПГ, с 1978	Поставки через «Газпром ШвайцАГ»	«Прво плинарско друштво д. о. о.» (ППД)	
Чехия	ПГ, хранение с 1967	VEMEXЭнер джи	PBE Сапплай энд Трейдинг ЧР	«Газпром экспорт» и «Моравия Газ Сторидж А.С.»

*ПГ – Природный газ, трубопроводный; **СПГ – сжиженный природный газ

Проанализировав отношения с ключевыми партнёрами «Газпром экспорт» на международных рыках, было выявлено три типа использованных стратегий: экспорт через партнеров, экспорт через собственное представительство, (дочернее предприятие) и создание совместных предприятий с иностранными партнерами [6, 7]. Для каждой стратегии определяются позитивные и негативные аспекты.

Прямой экспорт через партнёров. Он представляет собой классический вариант продвижения товара на новый рынок. Его преимущества в том, что затраты на вступление и инвестиционные риски низкие, а контакты в стране-потребителе уже налажены. Недостаток этого метода в том, что, экспортируя через партнёров, сложно проконтролировать качество продукции, реализуемой за рубежом. Также весьма сложно выстраивать долгие и доверительные отношения с партнёрами. Но это необходимо для совместного построения дорогостоящей газовой инфраструктуры. Говоря об экспорте газа из России, нужно учитывать исторический аспект: со второй половины XX века СССР и не рассматривала других стратегий взаимодействия с иностранными партнерами, в силу геополитического и идеологического фактора. Сегодня «Газпром экспорт» использует экспорт через партнёров как ключевую и самую выгодную стратегию при взаимодействии с семнадцатью ключевыми партнёрами в Европе, за исключением Великобритании.

Собственное представительство, дочернее предприятие. Однозначное преимущество стратегии заключается в том, что это более привлекательный проект с точки зрения долгосрочного инвестирования и закрепления на зарубежных, без посредников. Недостатки заключаются в том, что требуются долгосрочные вложения при вступлении на рынок и окупаемость капитала достаточно длительная. Есть значительные риски при открытии предприятия в стране с нестабильной политической и экономической обстановкой. Газпром имеет свои представительства в семи европейских странах: Великобритания, Германия, Италия, Франция, Румыния, Хорватия, Чехия. В этих странах «Газпром экспорт» видит большие перспективы для инвестирования и развития.

Для него очень важно выстроить взаимовыгодные отношения с данными партнёрами с экономической, репутационной и стратегической точки зрения [8].

Совместные предприятия (СП). Ещё одна ключевая стратегия для «Газпром экспорта» при выходе на международные рынки. Главные преимущества СП – это быстрый выход на иностранный рынок, сниженный уровень политического и экономического риска и льготы для иностранных инвесторов. Негативным является то, что в данной стратегии существует значительный риск дальнейшего несовпадения стратегических целей партнёров, проблемы в распределении обязанностей из-за неодинаковой доли владения собственностью. «Газпром экспорт» имеет совместные предприятия с Австрией, Германией, Грецией, Италией, Польшей, Сербией и Чехией. «Газпром экспорт» создаёт совместные предприятия в основном для строительства или обслуживания газовой инфраструктуры (строение трубопроводов), хранения газа или же диверсификации рыночного сегмента (производство смазочных масел, вход в сегмент электрификации).

Таким образом, анализ литературных источников и экспортной деятельности ООО «Газпром экспорт» позволяет авторам сделать следующие выводы и обобщения:

1. авторами проведен анализ факторов, влияющих на методы выбора стратегий выхода компании на международный рынок, позволивший определить основные критерии выхода компании на международный рынок углеводородов, которыми являются долгосрочность отношений и длительность контрактов; политическая и экономическая стабильность; надежность партнёров;

2. на основе компаративного анализа эффективности экспортных стратегий ООО «Газпром экспорт» сформирована таблица стратегий выхода компании на европейские рынки углеводородов в соответствии с формой делового партнерства со странами ЕС. Так, например, Греция, Сербия, Польша и Чехия – интересны для «Газпром экспорта» как транзитёры газа, то есть они обеспечивают энергетическую безопасность ЕС. Германия, Италия, Франция, Великобритания, Австрия – с точки зрения потребителей;

3. совместные предприятия. Газпром экспорту следует создавать только с надёжными и перспективными иностранными партнёрами. Они создаются для горизонтальной диверсификации рыночного сегмента: производство смазочных масел; вход в сегмент электрификации; хранение и транспортировка газа; обслуживания газовой инфраструктуры трэйдинг [9]. Компании Газпром экспорт рекомендуется выбирать стратегии выхода на международные рынки, исходя из надежности поставщиков, а также делать акцент на продажи газа именно конечным потребителям, что является прибыльным сегментом газового бизнеса.

ЛИТЕРАТУРА

1. Котлер Армстронг Вонг. Основы маркетинга. 5-е издание. – Изд-во Диалектика, 2019. – 752 с.

2. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения / Под ред. А. Петрова. – СПб.: Питер, 2012. – 400 с.

3. ООО Газпром Экспорт. [Электронный ресурс], режим доступа: http://www.gazpromexport.ru

4. ПАО Газпром [Электронный ресурс], режим доступа: https://www.gazprom.ru

5. Гэн Чжэ. Экспортная стратегия России в секторе природного газа на современном этапе // Проблемы современной экономики – 2016. – № (4) 607. – С. 177-180.

6. Миллер А.Б. Корпоративная стратегия вертикально интегрированной компании, на примере ОАО «Газпром» // Экономические науки. – 2009. – № (8) 57. – С. 158-163.

7. Корпоративный журнал «Газпром» № 4 – апрель 2019 [Электронный ресурс], режим доступа: https://nangs.org/news/industry-media/zhurnal-gazprom-4-aprel-2019-pdf-gazprom

8. Доклад Александра Медведева на встрече руководителей ОАО «Газпром» с главными редакторами региональных СМИ России. Экспортная политика ОАО «Газпром». Повышение надежности поставок. Декабрь 2011. [Электронный ресурс], режим доступа: https://www.gazprom.ru/f/posts/35/877685/medvedev.pdf

9. Леонов ЕС. Особенности смены вектора энергетической политики России на современном этапе // Вестник МГИМО-Университета. – 2015. – № 2(41). – С. 101-108.

УДК 65.011.12

ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ УСЛУГ В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТНЫХ РЕШЕНИЙ

Мария Игоревна Сухих
Магистрант направления «Менеджмент»
кафедры «Управление социально-экономическими системами»
Удмуртский государственный университет

Ольга Дмитриевна Головина
Доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой
управления социально-экономическими системами
Удмуртский государственный университет

Аннотация: Представление о сущности особенностей комплекса маркетинга услуг предопределяет подход к оценке эффективности оказываемых услуг и управлению. В данной статье представлены различные подходы к определению маркетинга услуг, особенностей его разработки и влияния маркетинга услуг на деятельность предприятия.
Ключевые слова: услуги, сфера услуг, маркетинг, маркетинг услуг.

FEATURES OF DESIGN SOLUTIONS IN THE FORMATION OF MARKETING SERVICES

Mariya Sukhikh
Graduate student
Department «Management of social and economic systems»
Udmurt state University

Olga Dmitrievna Golovina
Doctor of Economics, Prof., Head of the Department of Management of Social and Economic Systems, Udmurt State University

Abstract: The concept of the essence of the features of the complex marketing services determines the approach to assessing the effectiveness of services and management. This article presents various approaches to the definition of marketing services, the features of its development and the impact of marketing services on the activities of the enterprise.
Keywords: services, service sector, marketing, service marketing.

В настоящее время мировая экономика все чаще характеризуется как экономика услуг. Это связано, прежде всего, с растущей важностью и долей сектора услуг в экономике большинства развитых и развивающихся стран. Фактически рост сектора услуг долгое время считался показателем экономического прогресса страны.

Экономическая история говорит нам о том, что все развивающиеся страны неизменно переживали переход от сельского хозяйства к промышленности, а затем к сектору услуг в качестве основного компонента экономики.

Этот сдвиг также привел к изменению определения самих товаров и услуг. Товар больше не считается отдельным от услуг. Скорее всего, услуги в

настоящее время все чаще представляют собой неотъемлемую часть продукта, и эта взаимосвязанность товаров и услуг представлена в континууме товаров и услуг [1].

Услуга определяется, как деятельность, выгоды и удовлетворение, которые предлагаются для продажи или предоставляются в связи с продажей товаров.

Услуги неосязаемы и не имеют физического существования. Следовательно, услуги нельзя трогать, удерживать или пробовать на вкус. Это наиболее определяющая особенность услуги и то, что в первую очередь отличает её от продукта. Кроме того, это создает уникальную проблему для тех, кто занимается маркетингом услуг, поскольку им необходимо прикрепить материальные атрибуты к другим нематериальным предложениям.

1) неоднородность / изменчивость. Учитывая саму природу услуг, каждое предложение услуг уникально и не может точно повторяться даже одним и тем же поставщиком услуг. Хотя продукты могут быть массового производства и быть однородными, это не относится к услугам. Например, все гамбургеры определенного вкуса в McDonalds почти идентичны. Тем не менее, это не относится к услугам, оказываемым одним и тем же обслуживающим персоналом последовательно двум клиентам;

2) скоропортящиеся услуги: услуги не могут быть сохранены, возвращены или перепроданы после их использования. Однажды оказанная клиенту услуга полностью потребляется и не может быть доставлена другому клиенту. Например, клиент, недовольный услугами парикмахера, не может вернуть услугу стрижки, которая была ему оказана. Самое большее, он может решить не посещать этого конкретного парикмахера в будущем;

3) неотделимость / одновременность производства и потребления. Это относится к тому факту, что услуги создаются и потребляются в течение одного и того же периода времени. Например, стрижка доставляется и потребляется клиентом одновременно, в отличие от, скажем, бургера на вынос, который клиент может съесть даже после нескольких часов покупки. Кроме того, очень трудно отделить услугу от поставщика услуг. Например, парикмахер обязательно является частью услуги стрижки, которую он доставляет своему клиенту [3].

Учитывая неосязаемость услуг, их маркетинг становится особенно сложной и в то же время чрезвычайно важной задачей. В этом аспекте необходимо отметить следующие особенности:

1) ключевое отличие: в связи с растущей однородностью предлагаемых продуктов сопутствующие услуги становятся ключевым дифференциатором в сознании потребителей. Например, в случае двух сетей быстрого питания, обслуживающих один и тот же продукт (Pizza Hut и Domino's), больше, чем продукт, – качество обслуживания, которое отличает две марки друг от друга. Следовательно, маркетологи могут использовать предложение услуг, чтобы дифференцировать себя от конкурентов и привлекать потребителей;

2) важность отношений. Отношения являются ключевым фактором, когда дело доходит до маркетинга услуг. Поскольку услуга нематериальна, большая часть решения покупателя о покупке будет зависеть от степени, в которой он доверяет продавцу. Следовательно, необходимо прислушиваться к потреб-

ностям клиента и удовлетворять их посредством соответствующего предложения услуг и строить долгосрочные отношения, которые привели бы к повторным продажам и положительным отзывам;

3) удержание клиентов. С учетом сегодняшнего высококонкурентного сценария, когда несколько провайдеров борются за ограниченный пул клиентов, удержание клиентов является даже более важным, чем привлечение новых. Поскольку услуги обычно создаются и потребляются одновременно, они фактически вовлекают клиента в процесс предоставления услуг с учетом его требований и обратной связи. Таким образом, они предлагают более широкие возможности для настройки в соответствии с требованиями клиентов, что обеспечивает более высокую степень удовлетворенности, что ведет к повышению удержания клиентов [4].

Рассмотрим «7 Р» в сфере услуг.

Первые четыре элемента в наборе услуг маркетинга такие же, как в традиционном маркетинге. Однако, учитывая уникальную природу услуг, их последствия немного отличаются в случае услуг:

1) продукт: в случае услуг «продукт» является нематериальным, разнородным и скоропортящимся. Более того, его производство и потребление неразделимы. Следовательно, существует возможность настроить предложение в соответствии с требованиями клиента, и поэтому фактическое взаимодействие с клиентом приобретает особое значение. Однако слишком большое количество настроек может поставить под угрозу стандартную доставку услуги и негативно повлиять на ее качество. Следовательно, особое внимание следует уделять разработке предложения услуг;

2) ценообразование: в случае услуг оно сложнее, чем ценообразование на товары. В то время как последний может быть легко оценен с учетом затрат на сырье, в случае сопутствующих расходов на услуги, таких как, затраты на оплату труда и накладные расходы, также необходимо учитывать. Таким образом, организация питания должна не только взимать плату за подаваемую еду, но также и рассчитать цену за предоставленную атмосферу. Окончательная цена за услугу достигается путем добавления надбавки к достаточной марже прибыли;

3) место: поскольку предоставление услуги осуществляется параллельно с ее производством и не может быть сохранено или транспортировано, местоположение продукта обслуживания приобретает важное значение. Поставщики услуг должны уделить особое внимание тому, где будет оказываться услуга. Таким образом, ресторан изысканной кухни лучше расположен на оживленном высококлассном рынке, чем на окраине города. Точно так же, курорт лучше расположен в сельской местности вдали от суеты и шума города;

4) продвижение: поскольку предложение услуг может быть легко воспроизведено, продвижение становится критически важным для дифференциации предложения услуг в сознании потребителя. Таким образом, поставщики услуг, предлагающие идентичные услуги, такие как авиакомпании или банки и страховые компании, вкладывают значительные средства в рекламу своих услуг. Это очень важно для привлечения клиентов в сегменте, где поставщики услуг предлагают практически идентичные предложения [3].

Далее рассмотрим 3 новых элемента маркетинга услуг – людей, процессы и физическое окружение, которые являются уникальными для маркетинга услуг.

5) люди: они являются определяющим фактором в процессе предоставления услуг, поскольку услуга неотделима от человека, предоставляющего ее. Таким образом, организация питания известна не только своей едой, но и обслуживанием персонала. То же самое относится и к банкам и универмагам. Следовательно, обучение персонала обслуживанию клиентов стало первоочередной задачей для многих организаций сегодня;

6) процесс: процесс предоставления услуг имеет решающее значение, поскольку гарантирует, что один и тот же стандарт обслуживания неоднократно предоставляется клиентам. Следовательно, у большинства компаний есть служебный план, который предоставляет подробную информацию о процессе предоставления услуг, часто даже вплоть до определения сценария обслуживания и фраз приветствия, которые будут использоваться обслуживающим персоналом;

7) физическое окружение: поскольку услуги по своей природе неосязаемы, большинство их поставщиков стремятся включить определенные материальные элементы в свои предложения для повышения качества обслуживания клиентов. Таким образом, есть парикмахерские, которые имеют хорошо продуманные зоны ожидания, часто с журналами и плюшевыми диванами, чтобы посетители могли читать и отдыхать, ожидая своей очереди. Точно так же рестораны вкладывают большие средства в свой дизайн интерьера и украшения, чтобы предложить своим гостям ощутимый и уникальный опыт [2].

В настоящее время ведение бизнеса стало чрезвычайно конкурентной игрой. Это относится не только к продуктовой отрасли, но и к сфере услуг. В сфере услуг конкуренция за то, чтобы быть на вершине и быть лидером рынка, становится более жесткой просто из-за того факта, что сервис – это нематериальные активы в отличие от индустрии продуктов, которая продает материальный продукт.

Стремясь к росту и освоению рынка, сервисные компании во всех секторах, будь то гостиничный бизнес, авиакомпании или банки, вкладывают значительные средства в технологии и стандартизацию процессов обслуживания и операций по доставке. Если смотреть на каналы маркетинга и продаж, принятые в сфере услуг, они, как правило, следуют тем же направлениям, что и отрасль продуктов. В течение определенного периода времени существует очень высокая вероятность того, что сервисные компании начнут смотреть на свой бизнес так же, как это делают производители продуктов, и основная часть их бизнеса, связанная с предоставлением услуг, может оказаться в стороне.

Множество факторов, таких как индивидуальный подход, качество индивидуального обслуживания, отношение обслуживающего персонала, а также эффективность и качество обслуживания, входят в картину [6].

Независимо от того, когда материальные процессы и инструменты используются для разработки своих решений, именно опыт консультантов и их знания являются ключом к успеху решения. В таком случае, если компания полагается на свои технологии и инструменты для продвижения на рынке, она не привлекает внимание клиента, который ищет решение.

Сервисные компании должны понимать, что именно нематериальные активы в сфере услуг делают сервисное предложение и дают сервисным компаниям конкурентное преимущество, и с течением времени этот момент не следует упускать из виду. Континуум обслуживания, который преследует каждая из сервисных компаний, может быть различным. Например, два ресторана, продающие пиццу, могут преследовать разные цели обслуживания. Один может сосредоточиться на службе доставки на дом, а другой – на самой быстрой доставке. Способ, которым каждая компания должна будет достичь своей основной цели обслуживания, будет различным. Ресторан, который хочет заняться «сегментом доставки на дом», вероятно, установит отдельный счетчик заказов и доставки для доставки на дом. Упаковка и меню в этом разделе могут отличаться от предлагаемых в ресторане. Вторая компания, стремящаяся к быстрой доставке, создаст временный заказ для процесса доставки и настроит свое меню, а также процесс доставки в соответствии с этой целью.

Банковский сектор в текущем сценарии дает прекрасный пример для изучения того, как сервисные компании должны сосредоточиться на своих нематериальных услугах, а не на системах предоставления материальных услуг, чтобы изменить ситуацию на рынке.

Сфера услуг сегодня доминирует на экономической арене во всех странах. В течение нескольких десятилетий мы наблюдали рост и беспрецедентный рост сферы услуг почти во всех секторах, включая технологии и телекоммуникации, здравоохранение, образование, СМИ, коммунальные услуги, финансовый и банковский сектор и т.д. [7].

Рост в сфере услуг характеризовался сосредоточением внимания на обслуживании клиентов, что также подтолкнуло компании-производители продукции к тому, чтобы переориентироваться на то, чтобы в первую очередь смотреть на клиентов. Концепция «Клиент – король» появилась благодаря индустрии услуг. Сервисные компании используют технологии для полного обновления своих сервисных предложений. Это верно для всех секторов обслуживания, включая традиционную индустрию гостеприимства и туризма. Технологии не только помогли сферам услуг расширить свои бизнес-операции, но и способствовали стандартизации операций и механизмов предоставления услуг. Сферы услуг начинают приспосабливаться к культуре индустрии продуктов, стандартизируя операции и процессы и применяя те же принципы операционной эффективности, качества обслуживания и других концепций [5].

Сегодня считается, что сфера услуг находится в зрелой стадии. Конкуренция в сфере услуг более жесткая, чем в индустрии продуктов, просто потому, что ведётся дело с нематериальными услугами и опытом клиентов, а также с восприятием, которое может быть очень субъективным. Все участники сферы услуг во всех сегментах используют технологии и стандартизированные процессы как инструменты своего бизнеса. В гонке есть все шансы, что сервисная компания теряет фокус на опыте обслуживания в качестве одного из своих результатов и начинает стремиться к достижению целевых показателей дохода и доли рынка. Эта опасность забывания о том, что кто-то занимается доставкой удовольствия потребителю и удовлетворенности опытом, может быть упущена из виду.

Когда все компании, имеющие одинаковый масштаб операций, следуют одинаковым стандартным процедурам и схожим системам для управления своим бизнесом, как стать лидером рынка? Ответ на этот вопрос заключается в том, чтобы «поступать иначе». Те компании, которые осознают ценность своих базовых сервисных услуг и постоянно фокусируются на инновациях в своих сервисных предложениях и обеспечении большей выгоды и ценности для клиентов, естественно, окажутся впереди игры в долгосрочной перспективе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Барышев А.Ф. Маркетинг. Учебник / А.Ф. Барышев. – М.: Академия, 2018. – 224 с.
2. Котлер Ф. Десять смертных грехов маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 157 с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга Краткий курс / Ф. Котлер. – М.: Вильямс Издательский дом, 2019. – 496 с.
4. Нуралиев С.У. Маркетинг. Учебник / С.У. Нуралиев. – М.: Инфра-М, 2018. – 305 с.
5. Сафронова Н.Б. Маркетинговые исследования. Учебное пособие / Н.Б. Сафронова. – М.: Дашков и К°, 2019. – 294 с.
6. Турко С.В. Стратегический маркетинг / С.В. Турко. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 224 с.
7. Шаркова А.А. Конкурентные преимущества современной фирмы. Практикум / А.А. Шаркова. – М.: Дашков и К°, 2017. – 277 с.

УДК 65.012

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ КАК ОСНОВА ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Алина Владимировна Тараканова
Магистрант направления «Менеджмент»
Удмуртский государственный университет

Оксана Александровна Воробьева
Кандидат экономических наук, доцент кафедры управления социально-экономическими системами
Удмуртский государственный университет

Аннотация: В статье рассматривается бизнес-процесс как основной элемент процессного подхода к управлению. Особое внимание уделяется бизнес процессам, являющимся важной частью бережливого производства. Представлен алгоритм для описания бизнес-процессов.

Ключевые слова: Бизнес-процесс, процессный подход, бережливое производство, оптимизация бизнес-процессов, алгоритм описания бизнес-процессов.

BUSINESS PROCESSES AS THE BASIS OF THE PROCESS APPROACH TO ENTERPRISE MANAGEMENT

Alina Vladimirovna Tarakanova
Udmurt State University, undergraduate

Oksana Aleksandrovna Vorobieva
Candidate of Economics, Dr., Associate Professor, Department of Management of Social and Economic Systems, Udmurt State University

Abstract: The article considers the business process as the main element of the process approach to management. Particular attention is paid to business processes, which are an important part of lean manufacturing. An algorithm for describing business processes is presented.

Keywords: Business process, process approach, lean manufacturing, optimization of business processes, an algorithm for describing business processes.

Процессный подход к управлению предприятиями позволяет сконцентрироваться на получении конечного результата процесса, резко ускоряет бизнес-процессы и повышает качество работы компании в целом.

Любое предприятие, независимо от его отрасли, размера или сложности его организационной структуры имеет свои бизнес-процессы. Очевидно, что чем более эффективно они протекают, тем более конкурентоспособным является предприятие.

Коммерческие и некоммерческие организации производят продукцию и предоставляют услуги, поэтому они могут рассматриваться как производственные системы. В свою очередь, производственные системы состоят из групп взаимосвязанных компонентов, работающих для достижения конечной цели. Эти компоненты определяются как процессы.

Бизнес-процессы строятся таким образом, что каждый процесс должен иметь ценность для заинтересованных лиц. При идентификации бизнес-процесса исключается излишняя активность. В бизнес-процесс также должен включаться только минимально возможный набор сотрудников, необходимый для его выполнения. Это необходимо для того, чтобы снизить себестоимость товара или услуги (выхода бизнес-процесса).

В контексте данной работы мы будем считать, что бизнес-процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Бережливое производство – это концепция менеджмента, основанная на неуклонном стремлении к устранению всех видов потерь, непрерывному совершенствованию бизнес-процессов и улучшению организации и условий труда [2]. Особенностью оптимизации бизнес-процессов на основе бережливого производства является особое значение ценности для потребителя, как основы будущих улучшений. Так, все действия должны быть направлены на создание ценности для клиента.

Основным инструментом анализа и совершенствования потока создания ценности является картирование процессов. Этот инструмент позволяет визуализировать процесс; выявить слабые места процесса: различные виды потерь, задержки; понять причины этих проблем, определить необходимые изменения. Классически визуализация основана на построении блок схем из различных геометрических фигур, текстовых пометок и стрелок. На настоящий момент предложены различные варианты визуализации и формализованного описания производственного, а также и любого другого процесса. Один из таких методов представлен на рисунке 1.

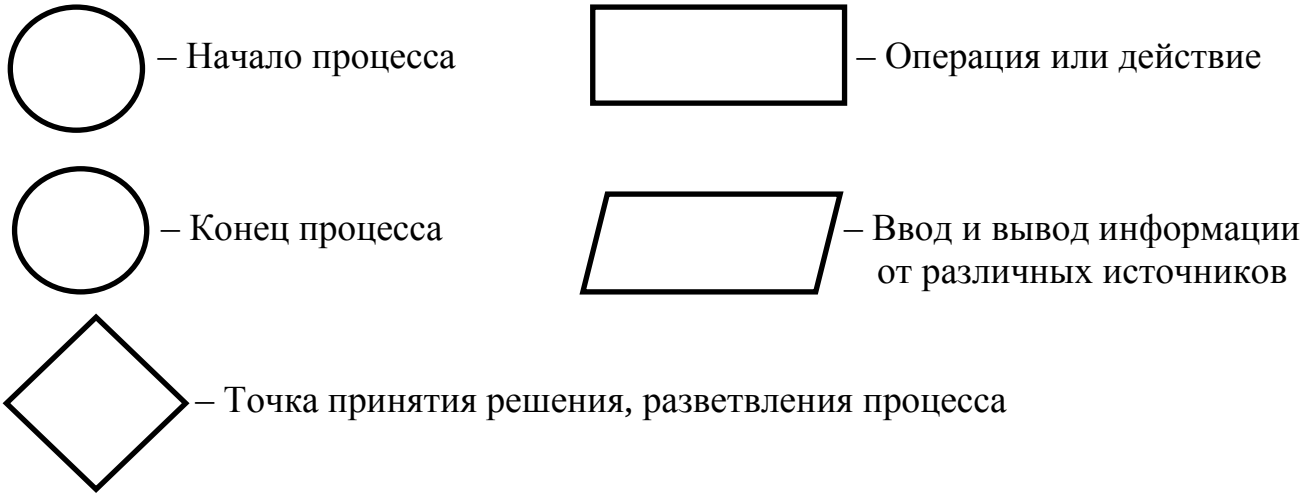


Рис. 1. Пример графического оформления при визуализации процессов

Опираясь на зарубежные источники, можно выделить особенности бизнес-процесса:

1. Имеет цель;
2. Имеет определенные входы;
3. Имеет конкретные результаты;

4. Использует ресурсы;

5. Имеет ряд мероприятий, которые выполняются в определенном порядке;

6. Может повлиять на более чем одну организационную единицу;

7. Создает некоторую ценность для клиента. Клиент может быть как внутренним, так и внешним [4].

Входом бизнес-процесса является преобразуемый ресурс (материальный или информационный), необходимый для выполнения процесса.

У бизнес-процесса может быть как один (простейший процесс), так и несколько входов.

Входы процесса поступают в процесс извне.

Примерами являются: сырье, материалы, полуфабрикаты, документация, персонал, услуги, любые другие материальные или информационные потоки, которые используются при выполнении бизнес-процесса и т.д.

Выход бизнес-процесса представляет из себя результат (готовая информация, услуги или товары) выполнения бизнес-процесса.

Помимо входа и выхода, существуют следующие составляющие бизнес-процесса:

- управление – описывает целенаправленный характер деятельности и включает все допустимые управляющие воздействия (приказы, распоряжения, задания на выполнение работ и т.п.);

- механизм или ресурсы – описывает ресурсы, используемые для достижения поставленной цели (например, оборудование, человеческие ресурсы). Их отличие от входа в том, что они используются в производственном цикле многократно;

- функциональный блок – собственно деятельность компании или ее части по преобразованию входа в выход, преследующая заданную цель, установленную в управлении и использующую для этого имеющиеся ресурсы [3].

Описание бизнес-процессов позволит выйти предприятию на новый уровень в достижении своих целей, повысит качество работы предприятия в целом.

Для описания бизнес-процессов нужно выявить алгоритм, учитывающий все особенности и принципы работы с бизнес-процессами.

Исходя из всего вышесказанного, алгоритм для описания бизнес-процессов можно представить в следующем виде:

1. Дать полное наименование бизнес-процессу. Название должно быть точным и выразительным.

2. Установить цель бизнес-процесса, т.е. результаты, которые планируется достичь, выполняя бизнес-процесс;

3. Определить владельцев и участников бизнес-процесса;

4. Определить входы бизнес-процесса;

5. Определить выходы бизнес-процесса;

6. Определить набор задач и действий, а также их последовательность (взаимосвязь между действиями);

7. Произвести распределение зон ответственности: определить, какой сотрудник несет ответственность за выполнение того или иного действия;

8. Определить инструменты, используемые при выполнении операций (действий) в бизнес-процессе;

9. Для действий, которые необходимо завершить к определенному сроку, или которые должны занимать не более определенного промежутка времени, установить конкретную дату и время выполнения действия/количество времени на выполнение операции;

10. Составить блок-схему бизнес процесса.

Итак, бизнес-процесс – это поток информации, отвечающий на три вопроса – что, где и когда.

Именно для того, чтобы работа выполнялась плавно и непрерывно, необходимо определить ее составляющие.

В этом случае не возникнет дублирования задач, отсутствия исполнителя или простоя.

ЛИТЕРАТУРА

1. ГОСТ Р ИСО 9000 – 2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь ISO 9000:2015. – М.: Стандартинформ, 2015. – 27 с.

2. Имаи М. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 274 с.

3. Харрингтон Д., Эсселинг К., Нимвеген Х. Оптимизация Бизнес // Процессов Документирование, Анализ, Управление, Оптимизация. – СПб.: АЗБУКА БМикро, 2002. – 342 с.

4. Uml tutorials: the business process model [Электронный ресурс] / Sparx Systems. http://www.sparxsystems.com.au/downloads/whitepapers/The_Business_Process_Model.pdf

5. Воробьева О.А., Головина О.Д., Поляков Ю.Н. Методические подходы к оценке инновационного потенциала промышленного предприятия // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2016. – Т. 26. – № 1. – С. 23-28.

УДК 005.8

СОВРЕМЕННЫЕ СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Анна Игоревна Харланова
Магистрант кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом
Уральский государственный экономический университет
менеджер проектов НОУ ДПО «Фабрика Управляющих Проектами»

Аннотация: В статье выделены четыре подхода к управлению проектами, на основе которых в мировой практике разрабатываются стандарты проектного менеджмента. Представлен сравнительный анализ современных стандартов управления проектами, их ключевые сходства и отличия.

Ключевые слова: управление проектами, стандарт, сравнительный анализ.

MODERN STANDARTS OF PROJECT MANAGEMENT

Anna Kharlanova
Postgraduate student of the Department of Corporate Economics and business management Federal State Budgetary Institution of Higher Education «Ural State Economical University»
project manager of NEI CPE «Project Managers Factory»

Abstract: Project management remains a growing area of management. The developed project management standards of different countries are still changing and improving, in accordance with the latest trends in world project management practices. The article presents a comparative analysis of modern project management standards.

Keywords: project management, standard, comparative analysis.

Управление проектами остается развивающимся направлением менеджмента. Существующий опыт в данной области описан в стандартах управления проектами. Разработанные стандарты управления проектами разных стран попрежнему изменяются и совершенствуются, в соответствии с последними тенденциями мировой практики проектного управления.

Стандарты управления проектами созданы в соответствии с различными подходами к управлению проектами: P2M – ценностно-ориентированный подход, PMBoK – процессный подход, IPMA – компетентностный подход PRINCE2 ® – структурированный.

Различия данных подходов повлияли на содержание стандартов управления проектами. Несмотря на это между стандартами управления проектами есть как сходства, так и различия.

Результаты сравнительного анализа стандартов управления проектами по основным параметрам: подход, методика контроля, ключевые аспекты, ключевой фактор успешного управления проектом и методика принятия решений – приведены в таблице.

Таблица

Сравнительный анализ стандартов управления проектами

Наименование критерия	***P2M***	***PMBoK***	***IPMA***	***PINCE2(R)***
Подход	Ценностно-ориентированный	Процессный	Компетентностный	Структурированный
Методика контроля	Управление бизнесом, как управление программой проектов [1]	Управление через качественный процесс	Управление компетентными менеджерами проекта	Управление по стадиям проекта
Ключевые аспекты	Бизнес – портфель проектов для достижения миссии компании.	Процессы, применяемые, для контроля над проектом. Для каждого процесса описаны вводные данные, результаты, инструменты, техники, методы [4]	Соответствующие стандарты описывают качества, знания и навыки людей, работающих в управлении проектами [4]	Планирование, основанное на продуктовом подходе; деление проекта на управляемые и контролируемые стадии; гибкость применительно к масштабам проекта; определенная организационная структура для команды управления проектом.
Ключевой фактор успешного управления проектом	Компетенции менеджеров: Целостное, стратегическое и интегральное мышление. Лидерство Компетенции планирования и выполнении. Координация. Навыки взаимоотношений. Нацеленность на достижение результата. Самореализация [1]	Налаженные процессы: 1. Инициации (2) 2. Планирования (23) 3. Исполнения (8) 4. Мониторинга и управления (11) 5. Завершающие (2) [3]	Компетентность менеджера: 1. уровень A – Сертифицированный директор проектов 2. уровень B – Сертифицированный старший менеджер проектов 3. уровень C – Сертифицированный менеджер проектов 4. уровень D – Сертифицированный специалист по управлению проектами	Разделение процессов на управляемые этапы: 1. Начало проекта. 2. Инициация проекта. 3. Управление проектом. 4. Контроль стадий. 5. Управление производством 6. Контроль границ стадий. 7. Завершение проекта. 8. Планирование.
Методика принятия решений	1. Подготовка 2. Совещание 3. Реализация решения, продвижение. Верификация [1]	Дерево решений [2] Используется, когда будущие сценарии, результаты действий, носят вероятностный характер. Вероятности, затраты и выгоды логической цепи решений [2]	Компетентный менеджер сам решает, какие методы, средства и технологии необходимы в данный момент, для оптимального решения текущих проблем. Решения, компетенции, знания, опыт – первичны; методы, технологии, инструменты – вторичны.	Комитет проекта, перед которым отчитывается менеджер (Заказчик, Главный пользователь и Главный специалист). Совет проекта ответственен за принятие стратегических решений. Менеджер проекта обязан отслеживать возможные проблемы и предлагать совету альтернативные решения. Совет решает – какой путь лучше.

По результатам сравнительного анализа стандартов управления проектами, представленным в таблице, можно сделать вывод, что каждый из стандартов управления проектами основан на уникальном подходе и имеет свои особенности.

Рассмотрим основные сходства и отличия между вышеперечисленными стандартами управления проектами более подробно.

Во-первых, стандарты управления проектами предлагают использование различных методик контроля. В P2M контроль осуществляется за счет управления программой проектов. В PMBoK контроль осуществляется через управление качественным процессом. В IPMA контроль осуществляется путем управления компетентными менеджерами проекта. В PINCE2$^{(R)}$ контроль реализуется через проверку контрольных точек – выполнение и реализацию стадий проекта.

Во-вторых, в рассматриваемых стандартах управления проектами существуют как сходства, так и отличия между ключевыми факторами успешного управления проектом. P2M и IPMA одинаково описывают ключевой фактор успешного управления проектом, как соответствие менеджера компетенциям. И в стандарте PMBoK, и в стандарте PINCE2$^{(R)}$ ключевым фактором успешного управления проектом являются процессы.

В-третьих, различаются процессы управления проектом. Процессы управления проектом, согласно PMBoK, включают в себя пять групп процессов: инициации, планирования, исполнения, мониторинга и управления, а также завершающие процессы [3].

Рассмотрим данные группы процессов подробнее.

Группа процессов инициации включает в себя: разработку Устава и процессы, связанные со стейкхолдерами.

Группа процессов планирования включает в себя: управление проектом; управление содержанием; сбор требований; выбор содержания; определение иерархической структуры работ; управление расписанием; операции и их последовательность; оценку ресурсов; оценку длительности; составление расписание; утверждение плана управления стоимостью; проведение оценки стоимости; определение бюджета; составление планов качества, управления ЧР, коммуникаций; управление рисками; идентификация риска; проведение качественного и количественного анализа рисков; реагирование на риски; закупки; управление стейкхолдерами.

Группа процессов исполнения включает в себя: управление исполнением; обеспечение качества; набор команды; развитие команды; управление командой; управление коммуникациями; осуществление закупок; вовлеченность стейкхолдеров.

Группа процессов мониторинга и управления включает в себя: мониторинг и управление работами проекта; управление изменениями; подтверждение содержания; контроль и управление содержанием; контроль и управление расписанием; контроль и управление стоимостью; контроль качества; мониторинг и контроль коммуникаций; мониторинг и контроль рисков; контроль закупок и контрактов; контроль вовлеченности.

Группа завершающих процессов включает в себя: закрытие проекта или фазы и закрытие контрактов [3].

Процессы управления проектом в стандарте PINCE2(R) разделены на управляемые этапы: начало проекта, инициация проекта, управление проектом, контроль стадий, управление производством, контроль границ стадий, завершение проекта, планирование.

В стандарте PMBoK конкретные процессы объединяются в группы в зависимости от этапа управления проектом, в то время как в стандарте PINCE2$^{(R)}$, основные этапы не подразделяются на более мелкие, а управление ими изучается как управление всем этапом в совокупности.

Таким образом, можно сделать вывод, что несмотря сходство процессов инициации в PMBoK и начало и инициация проекта в PINCE2$^{(R)}$, в остальном процессы и этапы различаются.

В-четвертых, отличаются основные цели, достижение которых, считается наиболее значимым, согласно каждому из стандартов управления проектами.

Стандарт P2M при определении проекта делает упор на бизнес-ценность. Стандарт PMBoK ориентирован на сбор и использование в управлении проектами существующего практического опыта, применимого к большинству проектов. Стандарт IPMA ориентирован на повышение уровня компетенций руководителей и команды проекта. Стандарт PINCE2$^{(R)}$ рассматривает проекты как способ внедрения изменений.

В-пятых, существуют важные отличия в процессах принятия решений. P2M предполагает совместный анализ информации и совещание, а, согласно стандарту IPMA, компетентный менеджер проекта самостоятельно принимает решения. Особенностью принятия решений, согласно стандарту PMBoK, является использование дерева решений. Данный стандарт, в отличие от остальных, указывает в данном вопросе на определенную методологию принятия решения. PINCE2$^{(R)}$ описывает лишь разделение ролей в процессе принятия решения и иерархическую структуру лиц, принимающих решения.

В-шестых, существуют отличия и в отношении к стейкхолдерам. Согласно стандарту P2M, необходимо адаптировать ценность проекта для всех стейкхолдеров. В соответствии с PMBoK, необходимо определить стратегию взаимодействия с каждым стейкхолдером и целенаправленно управлять связанными с дальнейшим взаимодействием процессами. В IPMA, руководитель проекта должен выявить всех стейкхолдеров, идентифицировать характер их заинтересованности и выстроить их в порядке важности для проекта. Затем необходимо построить систему взаимоотношений, обеспечивающую эффективное сотрудничество между заинтересованными сторонами. Согласно стандарту PINCE2$^{(R)}$ взаимодействие со стейкхолдерами включает в себя два процесса: определение заинтересованных сторон и управление заинтересованными сторонами.

Проанализировав основные сходства и отличия рассмотренных стандартов управления проектами, можно сделать вывод, что, несмотря на выявленные сходства между ними, анализируемые стандарты описывают уникальные подходы к управлению проектами.

Каждый из рассматриваемых стандартов предлагает особенные методики принятия решений, изучение которых позволит специалистам подобрать те методы, которые подойдут для их проектов и организаций в зависимости от особенностей проекта и ключевых аспектов, рассматриваемых в каждом из стандартов.

Для лиц, осуществляющих взаимодействие со стейкхолдерами в рамках проекта и несущих ответственность за результаты в данной области важно точно выявить и проанализировать стейкхолдеров для выбора соответствующей модели взаимодействия.

Различие в подходах к управлению проектом и особенности каждого стандарта управления проектами позволяют изучать различные аспекты управления проектами. Кроме того, знание нескольких подходов позволяет сертифицированным специалистам применять различные методики управления проектами и принимать решения, используя знания, сформулированные в стандартах, на практике.

Таким образом, можно сделать вывод, что отличия в стандартах управления проектами позволяют организациям и их сотрудникам выбрать стандарт и методологию управления проектами в зависимости от их потребностей и особенностей проектов, исполнителей, заказчиков и стейкхолдеров.

ЛИТЕРАТУРА

1. P2M как инновационная платформа изменений в организации. – [Электронный ресурс] – Режим доступа – https://www.b-seminar.ru/article/show/712.htm

2. Глоссарий терминов по управлению проектами PMBOK. – [Электронный ресурс] – Режим доступа – https://ipiskunov.blogspot.ru/2016/02/pmbok_20.html

3. Свод знаний по управлению проектами (PMBoK). [Электронный ресурс] – Режим доступа – [http://mahamba.com/ru/svod-znaniy-po-upravleniyu-proektami-pmbok]

4. Сравнение систем сертификации в области управления проектами. – [Электронный ресурс] Режим доступа – https://www.isopm.ru/mneniya/ocen/sravnenie-sistem-sertifikatsii-v-oblasti-upravleniya-proektami/]

УДК 65.014

МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Виталий Витальевич Япаев
Магистрант 3 курса программы «Управление проектами»,
Направление «Менеджмент»
Удмуртский государственный университет

Аннотация: Эффективное управление производственным объектом традиционно рассматривается как процесс, основанный на использовании современных технологий управления и более совершенных форм его организации. Анализ теоретических и практических материалов зарубежных и отечественных ученых о формировании адекватной и адаптированной системы управления на промышленных предприятиях показывает, что решение этой проблемы чаще всего связано с развитием и моделированием бизнес-процессов.

Ключевые слова: моделирование, бизнес, предприятие, процесс, нотация.

IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

Vitaliy Vitalievich Yapaev
3-year student of the program «Project Management»,
Direction «Management»
Udmurt State University

Abstract: Effective management of a production facility is traditionally considered as a process based on the use of modern management technologies and more advanced forms of its organization. Analysis of theoretical and practical materials of foreign and domestic scientists on the formation of an adequate and adapted management system in industrial enterprises shows that the solution to this problem is often associated with the development and improvement of business processes.

Keywords: modeling, business, enterprise, process, notation.

Бизнес-процесс – это совокупности взаимосвязанных действий или задач, которые направлены на основании установленных продуктов или услуг для потребителя (в том числе внутренних). Для наглядности бизнес-процесс визуализируется с использованием блок-схем бизнес-процессов. У любого бизнес-процесса должен быть ответственный или владелец.

Бизнес-процессы начинаются со спросов потребителей и заканчиваются их удовлетворениями. Процессно-ориентированные предприятия пытаются устранить барьер и задержки, которые возникают на стыках двух разных отделов организации при исполнении одного бизнес-процесса. Бизнес-процессы можно разделить на несколько подпроцессов, имеющих свои собственные атрибуты, но также нацелены на достижение цели основного бизнес-процесса. Этот анализ бизнес-процесса обычно включает отображение бизнес-процесса и его подпроцессов, которые распределены между установленными уровнями активности.

Бизнес-процесс должен быть построен так, чтобы основать стоимости и ценности для потребителя и исключать любые необязательные или ненужные действия. Правильно построенные бизнес-процессы должны на его выходе увеличивать ценность для потребителя и рентабельность (снижать себестоимость производства товаров или услуг).

Моделирование бизнес-процессов в промышленных компаниях позволяет сформировать целые блоки стратегических преимуществ и обеспечивать наиболее высокие уровни конкурентоспособности:

1. Система управления на основе бизнес-процесса позволяет быстро реагировать на изменение в среде.

2. Управленческие решения становятся более точными, поскольку появляются возможности оценивать результативность на каждом этапе производственно-хозяйственной деятельности компании.

3. Появляется возможность применять процессные подходы в соответствиях с требованием серии международных стандартов.

Все вышеперечисленное доказывает, что процессные подходы приводят к синергетическим эффектам, в результате которых улучшение одного из бизнес-процессов приводит к улучшениям других.

В условиях быстрого роста напряженности и нестабильности внешней среды разнообразие процессов рыночной экономики требует постоянной адаптации процессов управления промышленными компаниями к изменению и переориентации на потребности рынков, что, в свою очередь, требует систематического улучшения управления.

В настоящее время существует множество различных методологий и нотаций описания бизнес-процессов. С целью структурирования информации, занесем самые распространенные из них в таблицу 1.

Таблица 1

Методологии описания бизнес-процессов

Методологии	**Модель управления / модель потоков данных**	**Модель потоков работ (детализация бизнес процесса)**	**Информационная модель**
Классические методологии	DFD	WFD	ERD
Семейство IDEF	IDEF0	IDEF3	IDEF1x
ARIS	VADC (Value Added Chain), FAD (Function Allocation Diagramm)	eEPC, BPMN,	ERD (Entity Relationship Diagramm),
UML	UseCaseDiagramm	UML ActivityDiagramm	UML ClassDiagramm

Рассмотрим подробнее нотацию BPMN.

Нотация BPMN (Business Process Model and Notation – модель бизнес-процессов и нотация) используется для описания процессов нижнего уровня. Диаграмма процесса в нотации BPMN представляет собой алгоритм выполне-

ния процесса. На диаграмме могут быть определены события, исполнители, материальные и документальные потоки, сопровождающие выполнение процесса. Каждый процесс может быть декомпозирован на более низкие уровни.

В нотации BPMN выделяют пять основных категорий элементов:

- элементы потока (события, процессы и шлюзы);
- данные (объекты данных и базы данных);
- соединяющие элементы (потоки управления, потоки сообщений и ассоциации);
- зоны ответственности (пулы и дорожки);
- артефакты (сноски).

С целью визуализации нотации BPMN, укрупненно опишем процесс поверки измерительного прибора на примере ООО «ИИКП» (рис. 1).

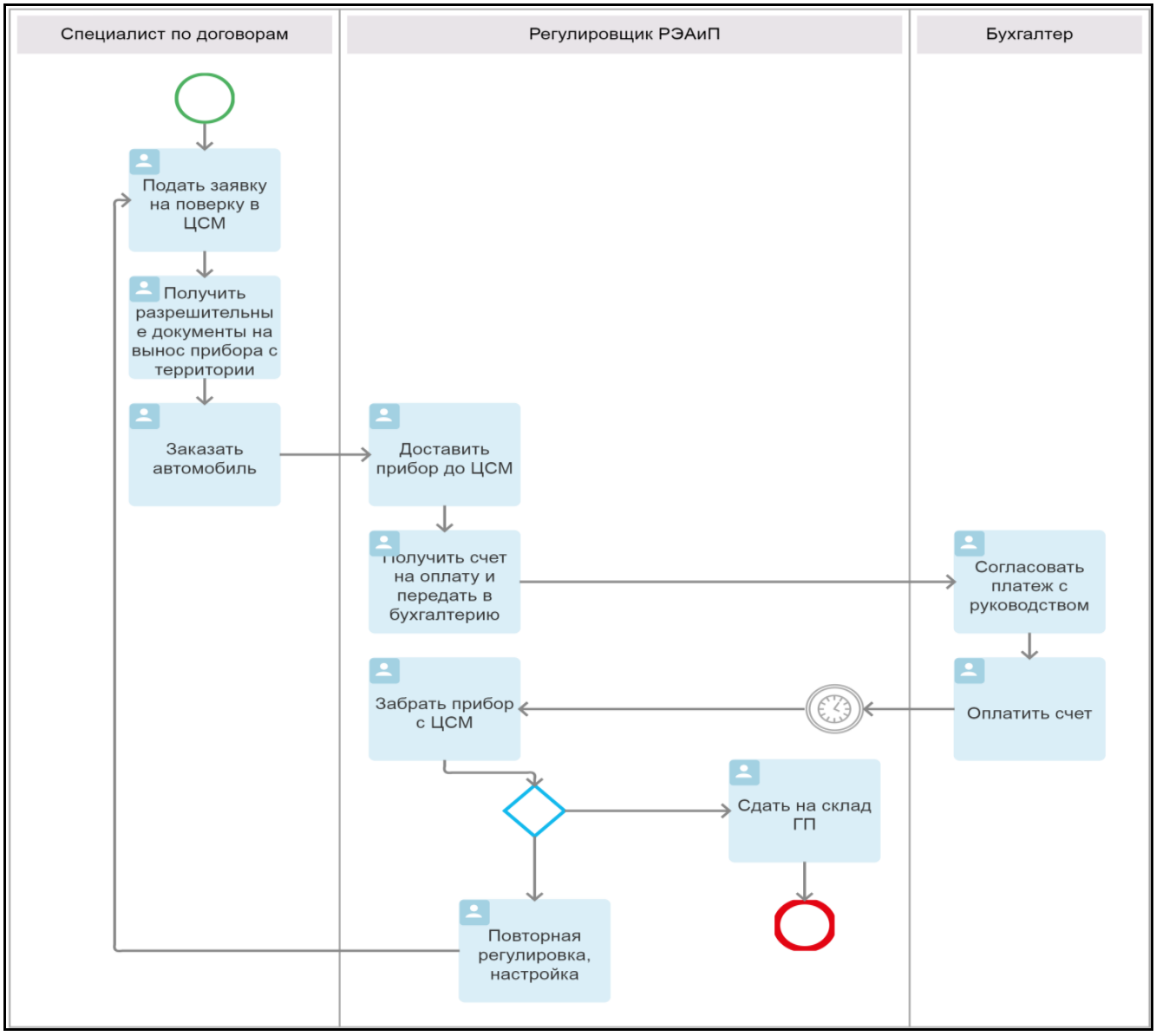


Рис. 1. Процесс поверки прибора

Одним из направлений деятельности рассматриваемого предприятия является производство контрольно-измерительного оборудования, а именно оборудования для контроля качества стеклотары. Предприятие разработало и пла-

нирует выпускать новый прибор для контроля геометрических параметров стеклотары. Одним из внешних факторов построения бизнес-процессов производства данного продукта является государственный контроль в области обеспечения единства измерений, который регулируется Федеральным законом от 26.06.2008 № 102-ФЗ об обеспечении единства измерений. Исполнение закона подразумевает под собой необходимость поверки прибора в центре стандартизации и метрологии.

Промышленные компании, согласно общей логике развития, эволюционируют, непрерывно развиваются в целях улучшений их эффективности и повышения устойчивости в условиях непредсказуемой трансформации внешней среды. Успешное функционирование бизнес-объекта основывается на внедрении и качественном выполнении всех компонентов системы бизнес-процессов, индивидуальная результативность которых должна оцениваться посредством конкретного вклада в цели всей организации. Таким образом, эффективность предприятия достигается коллективным эффектом, поскольку отдельные процессы могут различаться по своей эффективности. В сегодняшней высоко конкурентной среде руководство промышленной структуры призвано принимать адекватные меры для получения максимальной отдачи, а описание бизнес-процессов помогает в поиске и устранении «узких» мест.

ЛИТЕРАТУРА

1. Громов А.И. Управление бизнес-процессами: современные методы. Монография / А.И. Громов, А. Флейшман, В. Шмидт. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 367 с.

2. Джестон Д. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов / Д. Джестон, Дж. Нелис. – М.: Символ, 2015. – 512 с.

3. Долганова О.И. Моделирование бизнес-процессов: Учебное пособие и практикум для магистрантов / И.О. Долганова, Е.В. Виноградов, А.М. Лобанов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 289 с.

4. Еремеева Н.В. Планирование и анализ бизнес-процессов на основе построения моделей управления конкурентоспособностью продукции / Н.В. Еремеева. – М.: Русины, 2018. – 16 с.

5. Мадера А.Г. Бизнес-процессы и управление процессами в условиях неопределенности: количественное моделирование и оптимизация / А.Г. Мадера. – М.: Ленанд, 2019. – 160 с.

УДК 332.834.8

ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ РАЗВИТИЯ В ЖИЛИЩНОМ СТРОИТЕЛЬСТВЕ ПРИ ПЕРЕХОДЕ НА СЧЕТА ЭСКРОУ

Алексей Викторович Алексеев
Соискатель кафедры банков, финансовых рынков и страхования
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Аннотация: В статье рассматриваются отдельные вопросы реализации проектов развития компании – девелопера жилой недвижимости. На примере 2 условных моделей денежных потоков инвестиционного проекта дается описание изменений бизнес-моделей застройщиков в условиях перехода к счетам эскроу, а также делаются выводы о необходимости изменения подходов застройщиков к проектному менеджменту и более активной реализации ими проектов развития.

Ключевые слова: проекты развития, жилищное строительство, счета эскроу, источники финансирования, долевое участие в строительстве, проектное финансирование, проектный менеджмент.

FINANCIAL ASPECTS OF MANAGEMENT BY PROJECTS OF DEVELOPMENT IN HOUSING IN TRANSITION ON ACCOUNTS OF ЭСКРОУ

Aleksey Alekseev
Applicant of the Department of banks, financial markets and insurance
Saint-Petersburg State University of Economics

Abstract: The article deals with some issues of implementation of development projects of the company – developer of residential real estate. On the example of 2 models of cash flows the description of changes of business models of developers in the conditions of transition to escrow accounts is given, and also the conclusions about need of change of approaches of builders to project management and their more active realization are presented.

Keywords: projects for the development, housing construction, escrow accounts, funding sources, share participation in housing construction, project finance, project management.

Национальный проект «Жилье и социальная среда» предусматривает рост ежегодного ввода жилых площадей до 120 млн кв.м. к 2024 году [3]. В это же время, исходя из Стратегии развития строительной отрасли Российской Федерации до 2030 года, запланирован рост доли строительной отрасли с 6% от ВВП в 2018 году до 7,8% от ВВП в 2030 году при базовом сценарии и до 7% от ВВП в 2030 году при консервативном сценарии, при этом в базовом сценарии инвестиции в жилищное строительство в натуральном выражении должны вырасти с 2,2 трлн. руб. в 2018 году до 6,4 трлн. руб. в 2030 году [4, с. 152]. Методы достижения указанных целевых показателей в совокупности составляют Программу развития отрасли на макроуровне. Микроуровень указанной программы соответ-

ствует портфелям и программам развития отдельно взятых строительных компаний-застройщиков, специализирующихся на девелопменте жилой недвижимости. В данном контексте оптимизация процедур формирования источников финансирования инвестиций в жилищное строительство, а также повышение эффективности использования привлекаемых для целей реализации проектов строительства собственных и заемных средств могут рассматриваться в качестве отдельного проекта развития компании – девелопера жилой недвижимости.

Несомненную актуальность на текущем этапе развития отрасли жилищного девелопмента приобретает взаимодействие между участниками инвестиционного процесса «дольщик – строительная компания-банк». Таким образом, улучшение качества данного взаимодействия – это фактически оптимизация производственного цикла компании – девелопера. Указанная оптимизация также может быть рассмотрена в качестве проекта развития на уровне организации.

Для оценки изменений, происходящих в области девелопмента жилой недвижимости, предлагается рассмотреть условную модель инвестиционного проекта по строительству жилого комплекса без открытия счетов эскроу и привлечения банковского финансирования.

Предпосылки и исходные допущения в модели: расходы по проекту (бюджет проекта) – 100 усл. ед.; кредит банка – 0 усл. ед.; поступления от реализации – 115 усл. ед.; плановая прибыль проекта до уплаты налогов (EBIT) – 15 усл. ед.; количество кварталов от приобретения прав на землю и начала проектно-изыскательских работ до ввода дома в эксплуатацию – 8 кварталов; расходы на проектирование и строительство осуществляются равномерно с 1 по 8 квартал включительно по 12,5 усл. ед. в квартал; поступления средств по договорам долевого участия максимальны в первой части инвестиционной фазы проекта.

Исходя из данный визуализированной модели денежных потоков, представленной на рисунке 1, можно сделать вывод о максимизации застройщиками денежных поступлений от дольщиков в начале инвестиционной фазы проекта. Положительное сальдо денежных потоков в модели в момент открытия продаж отражает практическую ситуацию максимизации девелоперами своей валовой прибыли на начальном этапе инвестиционного цикла. При плановой рентабельности по EBIT в 15%, застройщики могли без предварительных согласований с дольщиками и обслуживающими банками и надзорными органами, выводить из проектов денежные средства в размере плановой EBIT с целью последующего инвестирования в новые площадки и формирование земельного банка.

Таким образом, генерировались существенные риски по проектам жилищного строительства, что означало повышение требований к качеству планирования менеджментом застройщиков портфелей проектов. В то же время внешние шоки в виде мирового финансового кризиса 2008 года, санкционного давления со стороны США и Евросоюза, начиная с 2014 года, сложности согласований проектной документации, а также неверная оценка самими застройщиками рисков инвестирования в новые объекты строительства, приводили к отклонению фактической маржинальности проектов от ее плановых показателей. Как результат, при выведенной девелопером из проекта на начальном этапе его инвестиционной фазы суммы плановой прибыли, распределения ее в новые ин-

вестиционные покупки, а также при значительном отклонении плановых показателей проекта от фактических, возникал существенный кассовый разрыв, который в условиях отсутствия банковского кредитования и невозможности формирования новых источников финансирования инвестиций, приводил к банкротству застройщика и возникновению проблемы обманутых дольщиков. Несомненно, в рассмотренной выше ситуации происходило нарушений требований Национального стандарта Российской Федерации «ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» в части управления сроками проекта и его рисками [1].

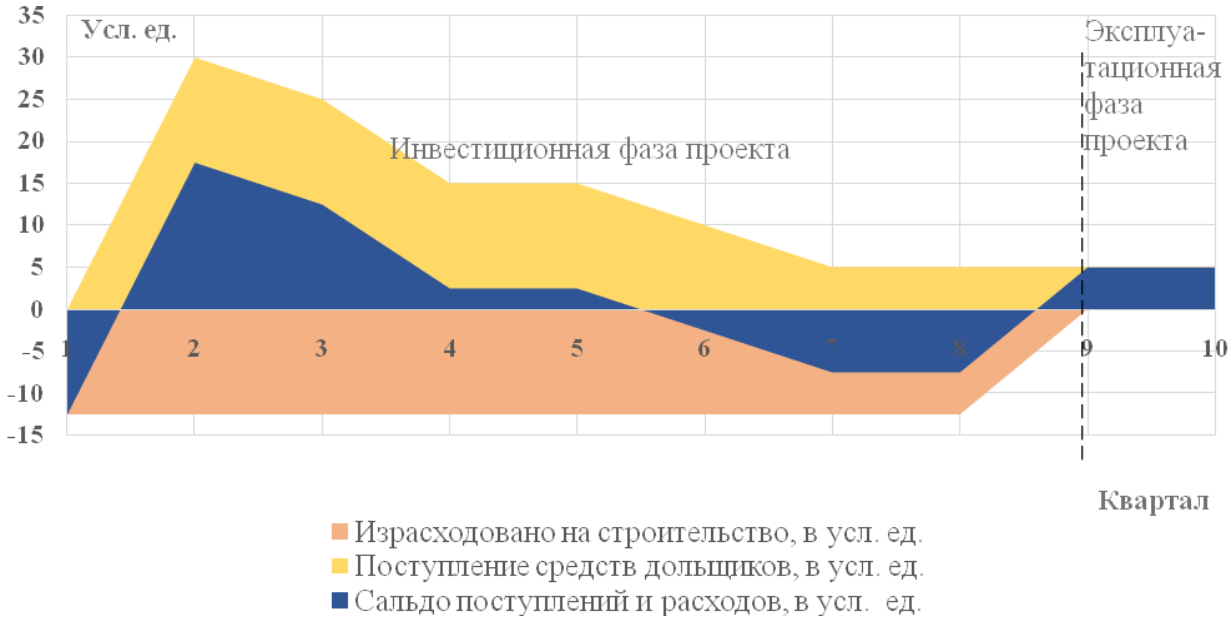


Рис. 1. Денежный поток от проекта жилищного строительства при привлечении средств дольщиков без банковского проектного финансирования и счетов эскроу, усл. ден. ед.

Путем внесения поправок в 214-ФЗ «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости» были реализованы законодательные инициативы о переносе рисков строительных проектов с дольщиков на коммерческие банки, изменению процедур взаимодействия участников долевого строительства, по введению в практику жилищного строительства понятий «уполномоченный банк», «специальный счет застройщика», «счет эскроу» [2].

Визуально данные изменения могут быть представлены в виде модели инвестиционного проекта по строительству жилого комплекса с привлечением банковского проектного финансирования и открытием счетов эскроу.

Предпосылки и исходные допущения в модели: расходы по проекту (бюджет проекта) – 100 усл. ед.; сумма кредитов банка застройщику – 85 усл. ед.; поступления от реализации – 115 усл. ед.; плановая прибыль проекта до уплаты налогов (EBIT) – 15 усл. ед.; количество кварталов от приобретения прав на землю и начала проектно-изыскательских работ до ввода дома в эксплуатацию – 8 кварталов; расходы на проектирование и строительство осу-

ществляются равномерно с 1 по 8 квартал включительно по 12,5 усл. ед. в квартал; поступления средств по договорам долевого участия максимальны в первой части инвестиционной фазы проекта; кредиты банка покрывают расходы на строительство; поступления по договорам долевого участия на счета эскроу нарастающим итогом превышают расходы на строительство; специальная ставка банка по кредитам застройщику с учетом превышения средств на счетах эскроу над суммой кредитов банка и в целях упрощения модели принимается равной 0% годовых.

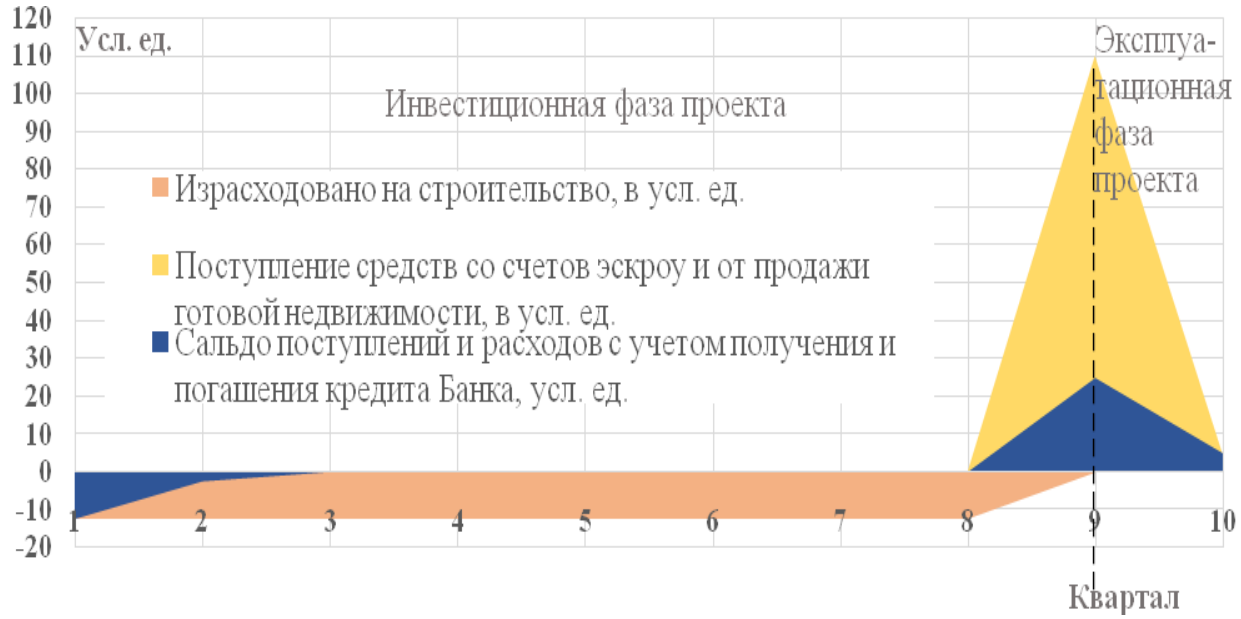


Рис. 2. Денежный поток от проекта жилищного строительства с привлечением банковского проектного финансирования и счетами эскроу, усл. ден. ед.

Как можно видеть из представленной на рисунке 2 модели, денежные средства со счетов эскроу компании-застройщику зачисляются только в момент окончания инвестиционной фазы проекта. Таким образом, на весь период инвестиционной фазы проекта у девелопера отсутствует положительное сальдо поступлений и расходов с одной стороны, а также не имеется возможности вывести из проекта денежные средства дольщиков с другой стороны.

Несомненную актуальность в данной ситуации для застройщиков приобретает привлечение дополнительных заемных источников средств с целью инвестирования в новые проекты и развитие земельного банка, таких как мезонинное финансирование, субординированное к «старшему» долгу – проектному финансированию.

Также следует отметить, что уполномоченный банк, принимая решение о проектном финансировании по схеме эскроу, а также осуществляя кредитный мониторинг проекта и согласование выдаваемых в рамках кредитной линии траншей, фактически выступает аудитором, как самого инвестиционного проекта, так и корпоративной структуры строительной компании. Поэтому застройщикам необходимо выполнять требования стандартов проектного ме-

неджмента, формируя не только бюджеты отдельных проектов, но и консолидируя их в общий бюджет портфеля проектов.

На современном этапе перехода к эскроу необходима разработка компаниями-застройщиками таких проектов развития как проект оптимизации процедур формирования источников финансирования инвестиций в жилищное строительство, а также проект оптимизации производственного цикла застройщика. Несомненно, что стратегия развития застройщика может стать программным документом, консолидирующим вместе различные проекты развития путем постановки для них общих целей. Тем самым создаются предпосылки для большей транспарентности бизнеса застройщиков, их интеграции с бизнес-процессами финансирующих банков, а также повышения инвестиционной привлекательности проектов.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие основные выводы:

1) проводимые институциональные изменения в отрасли жилищного строительства требуют изменения подходов застройщиков к проектному менеджменту, а также более активной реализации ими проектов развития;

2) внедрение застройщиками стандартов проектного менеджмента усилит транспарентность девелоперского бизнеса, повысит его инвестиционную привлекательность, а также упростит взаимодействие строительных компаний с кредитующими банками.

ЛИТЕРАТУРА

1. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. Официальное издание. Утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.12.2011 г. № 1582-ст и введен в действие с 01.09.2012 г. – М.: Стандартинформ, 2012. – 10 с.

2. Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российский Федерации [федер. закон от 30.12.2004 № 214-ФЗ: в ред. от 25.12.2018] [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: информационно-правовое обеспечение. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51038/ (дата обращения: 05.06.2019).

3. Паспорт национального проекта «Жилье и городская среда» [протокол заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 24 декабря 2018 № 16] [Электронный ресурс] // Официальный сайт Правительства России government.ru. – Режим доступа: static.government.ru/media/files/i3AT3wjDNyEgFywnDrcrnK7Az55RyRuk.pdf (дата обращения: 12.09.2019).

4. Проект Стратегии развития строительной отрасли Российской до 2030 года [Электронный ресурс] // Сайт Минстроя России stroystrategy.ru. – Режим доступа:http://stroystrategy.ru/docs/ПРОЕКТ%20распоряжения%20СТРАТЕГИИ-2030+.pdf (дата обращения: 27.10.2019).

УДК 330.332

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА ОПТИМИЗАЦИИ ФОНДА СКВАЖИН ПУТЕМ ИЗМЕНЕНИЯ СПОСОБА ЭКСПЛУАТАЦИИ

Дамир Флюрович Ахматгалиев
Магистр кафедры экономики
Удмуртский государственный университет

Олег Евгеньевич Данилин
Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики
Удмуртский государственный университет

Аннотация: Для месторождений, находящихся на третьей и четвертой стадиях разработки, особенно актуальным вопросом является оптимизация затрат и повышение эффективности работы эксплуатационного фонда скважин, в рамках которого может быть предусмотрены как различные виды геолого-технических мероприятий, текущие и капитальные ремонты скважин, так и применение различных реагентов воздействия на залежь с целью интенсификации добычи нефти.

Ключевые слова: обводненность; скважина; электроцентробежный насос; штанговый глубинный насос; добыча; рентабельность.

ECONOMIC EFFICIENCY OF THE PROJECT OF OPTIMIZATION OF FUND OF WELLS BY MEANS OF CHANGE OF A WAY OF OPERATION

Damir Flyurovich Ahmetgaliev
undergraduate Department of economics
Udmurt state University

Oleg Evgenievich Danilin
candidate of economic Sciences, associate Professor
Udmurt state University

Abstract: For fields that are in the third and fourth stages of development, a particularly relevant issue is the optimization of costs and increase the efficiency of the wells operating Fund, within which various types of geological and technical measures, current and major repairs of wells, and the use of various reagents of impact on the Deposit in order to intensify oil production can be provided.

Keywords: water cut; well; electric centrifugal pump; rod deep pump; production; profitability.

На Югамашевском месторождении ООО «Башнефть-Добыча» проблема рациональной и эффективной эксплуатации добывающих скважин стоит особенно остро, поскольку месторождение характеризуется падающей добычей и находится в третьей стадии разработки. В консервации находится 40% фонда скважин, 30% фонда работает с обводненностью от 50 до 90%, фонд малодебитных скважин составляет 53,8% [2].

Возможным решением вопроса повышения эффективности работы скважин является проект по оптимизация фонда эксплуатационных скважин при смене способа их эксплуатации, то есть при переходе от электроцентробежных

(ЭЦН) к штанговым глубинным насосам (ШГН) и наоборот. Методика по оптимизации фонда скважин проекта представлена следующей схемой (рис. 1).

1. Оценка рентабельности скважин

1. *Определение затрат*, связанных с добычей жидкости, подготовкой нефти и обслуживанием скважин
2. *Расчет выручки* от реализации нефти
3. *Определение прибыли* от реализации нефти, как разницу между выручкой и всеми затратами
4. *Ранжирование скважин по рентабельности/нерентабельности* в зависимости от величины прибыли: при положительном значении – скважина рентабельна, в обратном случае – нерентабельна

↓

2. Определение граничного условия

1. Расчет *снижения/увеличения добычи жидкости* (нефти) по модели перехода от эксплуатации скважин ЭЦН к ШГН и наоборот.
2. Определение *величины добычи жидкости* с учетом снижения или прироста добычи – суммарная величина текущего объема и дополнительной добычи

↓

3. Рекомендация по смене текущего способа эксплуатации

1. *Сравнение* величины необходимой добычи жидкости *с* установленным *значением – 50 м^3/сут.*: при превышении – рекомендуемый способ эксплуатации – с помощью ЭЦН, в обратном случае – с помощью ШГН
2. *Установление* окончательной *рекомендации* по смене насоса: если текущий и рекомендованный способ эксплуатации совпали, то *оставляем* существующий режим работы скважин, в обратном случае – *переходим* на рекомендованный

Рис. 1. Методика по оптимизации фонда скважин проекта

Оценка возможности и целесообразности изменения способа эксплуатации скважин позволяет свести две группы показателей (технологические и экономические) в одну модель – модель оптимизации эксплуатационного фонда скважин.

Проектирование перехода с ШГН на ЭЦН предполагает необходимость увеличения дебита жидкости, с ЭЦН на ШГН – это определение возможного снижения добычи, которое не повлияет на рентабельность скважины.

Каждая скважина обладает определенным потенциалом, который можем получить благодаря смене насоса. Определение граничного условия – потенциала должно опираться на условие сопоставления снижения/увеличения прибыли при изменении способа эксплуатации с изменением затрат на смену насоса и обслуживание скважин. Данную зависимость можно выразить следующей формулой:

$$\Delta q_{ж} \cdot ((N_b - НДПИ) \cdot (1 - \%_{потери}) - \sum Уд.затраты_{нефть} - \sum Уд.затраты_{жидкость}) = \Delta Затраты_{ремонт} + \Delta Затраты_{обслуж.} \quad (1)$$

Преобразовав данную формулу, получаем граничное условие – снижение/увеличение добычи жидкости, которое обеспечивает эффективность смены насоса.

Переход от ЭЦН к ШГН:

$$\Delta q_{ж} = -\frac{З_{трс} \cdot (1/СНО_{ЭЦН} - 1/СНО_{ШГН}) + (З_{обсл.ЭЦН} - З_{обсл.ШГН})}{((N_b - НДПИ) \cdot (1 - \%_{потери}) - С_{н}) \cdot (1 - к_{падениядобычи} \cdot \%_{обводн}) - ((к_{э/э} \cdot С_{э/э}) + (С_{пер.} + к_{компенс.} \cdot С_{зак.}))} \quad (2)$$

Переход от ШГН к ЭЦН:

$$\Delta q_{ж} = \frac{З_{трс} \cdot (1/СНО_{ЭЦН} - 1/СНО_{ШГН}) + (З_{обсл.ЭЦН} - З_{обсл.ШГН})}{((N_b - НДПИ) \cdot (1 - \%_{потери}) - С_н) \cdot (1 - к_{падениядобычи} \cdot \%_{обводн}) - ((к_{э/э} \cdot С_{э/э}) + (С_{пер.} + к_{компенс.} \cdot С_{зак.}))}, \quad (3)$$

где, $\Delta q_{ж}$ – дополнительный дебит жидкости;

$З_{трс}$ – затраты на текущий ремонт скважин;

$СНО_{шгн}$ – средняя наработка на отказ для ШГН;

$СНО_{эцн}$ – средняя наработка на отказ для ЭЦН;

$З_{обсл.ШГН}$ – затраты на обслуживание скважин, эксплуатируемых ШГН;

$З_{обсл.ЭЦН}$ – затраты на обслуживание скважин, эксплуатируемых ЭЦН;

N_b – цена одной тонны нефти;

$НДПИ$ – налог на добычу полезных ископаемых;

$\%_{потери}$ – потери нефти;

$С_н$ – удельные затраты на подготовку нефти;

$к_{падениядобычи}$ – темп падения добычи;

$\%_{обводн}$ – обводненность добываемой жидкости;

$к_{э/э}$ – коэффициент соотношения удельных затрат на электроэнергию;

$С_{э/э}$ – удельные затраты по электроэнергии на добычу жидкости;

$С_{пер.}$ – удельные затраты на электроэнергию по перекачке жидкости;

$к_{компенс.}$ – коэффициент компенсации отбора;

$С_{зак.}$ – удельные затраты по электроэнергии на закачку жидкости.

После определения граничного условия переходим к экономическому обоснованию предлагаемого решения.

Рентабельный фонд с суточным дебитом более 4 т был рассмотрен на целесообразность изменения способа эксплуатации по модели оптимизации.

Для расчетов были использованы данные таблицы 1.

Таблица 1

Исходные параметры для расчета экономических показателей проекта

Показатель	Ед. изм.	Значение
Цена нефти, NetBack	руб./тн	6038,4
НДПИ	руб./тн	2552,5
Потери нефти	%	0,15
Затраты на подготовку нефти	руб./тн	7,86
Затраты по э/эн на перекачку жидкости	руб./тн	1,66
Затраты по э/эн на закачку жидкости, руб./тн	руб./тн	15,80
Затраты по э/эн на добычу жидкости	руб./тн	27,07
Услуги по обслуживанию ЭЦН/Борец	руб./сут	1157,0
Услуги по обслуживанию ШГН	руб./сут.	92,9
Наработка на отказ, Тарасовское м/р	ЭЦН	273
	ШГН	404
Годовой темп падения	%	23

Экономическое обоснование смены насоса рассматривается в двух частях: первая часть заключается в определении экономии в денежном выражении при смене насоса – перехода от ЭЦН к ШГН. Наработка на отказ скважин, эксплуатируемых штанговыми насосами, в 1,48 больше по сравнению с электроцентробежными. Таким образом, осуществляя изменение способа эксплуатации, мы увеличиваем наработку на отказ одного и того же фонда скважин, а, соответственно, получаем экономию в средствах, затрачиваемых на базовый ремонт. Данная экономия просчитана за весь период рентабельной работы скважин [1, 4].

В общем случае, затраты на ремонт в период рентабельной работы скважины складываются из прямых затрат на ремонт и потери прибыли от реализации нефти в связи с ремонтом (за время ремонтных работ).

$$Э = З^{1}_{рем.рент.} - З^{2}_{рем.рент.}, \quad (4)$$

где, Э – экономическая эффективность смены насоса;

$З^{1}_{рем.рент.}$ – итого затрат на ремонт в период рентабельной эксплуатации скважин (после смены насоса);

$З^{2}_{рем.рент.}$ – итого затрат на ремонт в период рентабельной эксплуатации скважин (до смены насоса).

По скважинам-кандидатам, получившим рекомендацию по смене насоса с ЭЦН на ШГН, данные затраты были просчитаны до и после смены насоса.

Э = 21366,59-12723,28 = 8643,31 тыс. руб.

Таблица 2

Расчет затрат на ремонт скважин до смены насоса за период рентабельной эксплуатации

№ скважины	Ожидаемая наработка на отказ	Продолжительность 1 ремонта	Затраты на ТРС	Затраты на оборудование	Пороговое значение обводненности для текущего СЭ	Пороговый дебит нефти	Период достижения		Количество ремонтов до достижения предела рентабельности	Потери времени на ремонт	Потери прибыли от реализации нефти в связи с ремонтом	Затраты на ремонт за все время эксплуатации скважины	Итого затрат на ремонт в период рентабельной эксплуатации скважин
	сут.	час	тыс. руб.	тыс. руб.	%	т/сут.	сут.	лет	шт.	сут.	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.
272	273	100	441,4	195	97,37	0,90	1510,48	4	5	21	1353,83	3182	4535,82
575	273	100	441,4	195	97,17	0,80	1524,54	4	5	21	1480,47	3182	4662,46
1661	273	100	441,4	195	93,58	0,45	1482,27	4	5	21	497,72	3182	3679,71
1654	273	100	441,4	195	96,40	0,61	1460,13	4	5	21	557,74	3182	3739,74
443	273	100	441,4	195	97,17	0,80	1527,99	4	5	21	1566,83	3182	4748,82
										Итого	5456,59	15910	**21366,59**

Таким образом, за счет изменения способа эксплуатации достигается оптимизация фонда скважин – это оптимизация их работы – рациональная экс-

плуатации за более длительный период и оптимизация затрат, в первую очередь, за счет увеличения наработки на отказ.

Конечной целью экономической оценки проекта является обоснование предлагаемого варианта, обеспечивающего целесообразность промышленного внедрения проекта. Основным показателем, определяющим выбор рекомендуемого варианта из всех рассматриваемых, является поток денежной наличности (NPV) [3].

Таблица 3

Расчет затрат на ремонт скважин после смены насоса на ШГН за период рентабельной эксплуатации

№ скважины	Ожидаемая наработка на отказ	Продолжительность 1 ремонта	Затраты на ТРС	Затраты на оборудование	Пороговое значение обводненности после смены насоса	Пороговый дебит нефти	Период достижения		Кол ремонтов до достижения предела рентабельности	Потери времени на ремонт	Потери прибыли от реализации нефти в связи с ремонтом	Затраты на ремонт за все время эксплуатации скважины	Итого затрат на ремонт в период рентабельной эксплуатации скважин
	сут.	час.	тыс. руб.	тыс. руб.	%	т/сут.	сут.	лет	шт.	сут.	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.
272	404	100	441,4	195	97,33	0,89	1509,42	4	3	13	792,78	1909,2	2701,98
575	404	100	441,4	195	96,89	0,86	1518,41	4	3	13	868,89	1909,2	2778,09
1661	404	100	441,4	195	93,26	0,45	1477,12	4	3	13	279,90	1909,2	2189,10
1654	404	100	441,4	195	96,27	0,60	1455,84	4	3	13	314,98	1909,2	2224,18
443	404	100	441,4	195	96,96	0,84	1523,67	4	3	13	920,73	1909,2	2829,93
										Итого	2887,65	8909,6	**12723,28**

Рассмотрим проектный расчет экономических показателей за рентабельный период работы на примере 5 скважин-кандидатов с рекомендацией по смене насоса с ЭЦН на ШГН.

Таблица 4

Изменение добычи нефти по скважинам-кандидатам

№ варианта	№ скважины	Добыча нефти по годам, т				Всего за период рентабельной работы, тыс. руб.
		1 год	*2 год*	*3 год*	*4 год*	
Текущий режим эксплуатации (ЭЦН)						
1	*272*	13372,46	10630,80	8451,24	6718,54	**39173,05**
1	*575*	6658,94	5293,70	4208,37	3345,56	**19506,57**
1	*1661*	2238,67	1779,82	1414,82	1124,75	**6558,05**
1	*1654*	2508,65	1994,32	1585,44	1260,39	**7348,80**
1	*443*	7047,38	5602,50	4453,86	3540,72	**20644,46**

Окончание табл. 4

Эксплуатация с помощью ШГН						
2	*272*	13188,97	10399,4	8160,20	6352,502	**38101,08**
2	*575*	6513,58	5178,15	4116,51	3272,53	**19080,76**
2	*1661*	2062,00	1557,62	1135,37	773,27	**5528,25**
2	*1654*	2323,21	1761,08	1292,10	891,45	**6267,84**
2	*443*	6864,75	5372,80	4164,96	3177,36	**19579,87**

Далее перейдем к непосредственному расчету экономических показателей проекта.

Таблица 5

Экономические показатели текущего способа эксплуатации

Варианты	**№ скважины**	**Выручка от добычи нефти**				**Всего за весь период рентабельной эксплуатации тыс. руб.**	**Эксплуатационные расходы**				**Всего за весь период рентабельной эксплуатации тыс. руб.**
		1 год	*2 год*	*3 год*	*4 год*		*1 год*	*2 год*	*3 год*	*4 год*	
Текущий режим эксплуатации (ЭЦН)											
1	*272*	46545	37002	29415	23384	**136348**	1941,84	1896,21	2047,37	15021,6	**20907,03**
1	*575*	23177	18425	14647	11644	**67895**	1008,76	930,23	877,04	1268,91	**4084,93**
1	*1661*	7792	6194	4924	3914	**22826**	576,57	545,62	521,00	1423,28	**3066,47**
1	*1654*	8731	6941	5518	4386	**25578**	762,49	791,81	973,93	2578	**5106,23**
1	*443*	24529	19500	1550	12324	**71856**	1011	923	859	7179	**9974**
Эксплуатация с помощью ШГН											
2	*272*	45906	36197	28403	22111	**132617**	1532,58	1475,71	1602,99	13837,8	**18449,08**
2	*575*	22671	18023	14328	11390	**66413**	607,54	530,73	478,70	782,3	**2399,27**
2	*1661*	7177	5421	3951	2691	**19241**	175,98	141,81	113,09	722,07	**1152,95**
2	*1654*	8086	6129	4497	3102	**21816**	348,93	360,18	483,45	1996	**3188,56**
2	*443*	23893	18700	14496	11059	**68150**	608,12	514,84	442,50	6097,80	**7663,25**

Прибыль от реализации нефти и поток денежной наличности с учетом дисконтирования (15%) – положительные величины, что говорит об эффективности обоих вариантов в период рентабельной эксплуатации скважин. Величина потока денежной наличности по 5 скважинам-кандидатам в случае эксплуатации на текущем режиме оставила 204745 тыс. руб., при смене электроцентробежного насоса на штанговый глубинный – 207949 тыс. руб. Таким образом, при выборе наиболее рационального варианта проекта, позволяющего оптими-

зировать как затраты, так и эксплуатацию скважин, является второй вариант, предусматривающий переход с ЭЦН на ШГН, так как значение дисконтированного денежного потока в данном случае на 3204 тыс. руб. больше. Данные средства создают дополнительный источник капитала Общества, который может быть непосредственно направлен на инвестиционные мероприятия.

Таблица 6

Экономическая эффективность смены насоса

Варианты	**№ скважины**	**Прибыль от реализации нефти**				**Всего за весь период рентабельной эксплуатации тыс. руб.**	**Поток денежной наличности (NPV)**				**Всего за весь период рентабельной эксплуатации, тыс. руб.**
		1 год	*2 год*	*3 год*	*4 год*		*1 год*	*2 год*	*3 год*	*4 год*	
Текущий режим эксплуатации (ЭЦН)											
1	*272*	44603	30527	20694	5499	**101323**	43469	25559	14790	2870	**86689**
1	*575*	22168	15213	13770	10375	**61528**	21003	12215	9531	6055	**48805**
1	*1661*	7215	4912	3329	1638	**17095**	6295	3471	1822	472	**12061**
1	*1654*	7969	5347	3436	1188	**17940**	7034	3837	1891	166	**12928**
1	*443*	23517	16153	11072	3382	**54126**	22330	13014	7474	1443	**44262**
Эксплуатация с помощью ШГН											
2	*272*	44373	30192	20264	5439	**100270**	43698	25666	14812	3132	**87309**
2	*575*	22064	15211	13849	10608	**61732**	21369	12623	9947	6518	**50458**
2	*1661*	7001	4591	2902	1294	**15789**	6453	3516	1780	491	**12242**
2	*1654*	7737	5017	3035	727	**16516**	7181	3879	1874	112	**13046**
2	*443*	23285	15813	10627	3262	**52989**	22578	13136	7500	1679	**44894**

ЛИТЕРАТУРА

1. Экономика предприятий нефтяной и газовой промышленности // Под ред. Дунаева В.Ф. – М., 2004 г.
2. Дополнение к технологической схеме разработки Югамашевского нефтегазоконденсатного месторождения от 25.12.2018 г.
3. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. – РД 153-39-007-96.
4. Технологический режим работы нефтяных скважин Югамашевского месторождения ООО «Башнефть-Добыча», апрель 2018 г.

УДК 65.012

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА СЕТЕВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА

Наталья Александровна Бессонова
Старший преподаватель кафедры «Менеджмент»
Сибирский университет потребительской кооперации

Даниил Александрович Тропин
Студент 3 курса гр. ИФ-71
факультета экономики и управления
Сибирский университет потребительской кооперации

Дмитрий Борисович Чибуков
Студент 3 курса гр. ИФ-71
факультета экономики и управления
Сибирский университет потребительской кооперации

Аннотация: В статье приведены результаты использования метода сетевого планирования для разработки типового шаблона сайта. В ходе проведенного исследования были проанализированы основные этапы жизненного цикла создания сайта, разработан сетевой график на внедрение типового программного продукта, а также предложен концептуальный подход к разработке сайта, основанный на применении метода сетевого планирования, позволивший повысить результативность выполнения проекта по созданию типового шаблона сайта.

Ключевые слова: системы управления проектами, экономика, процессы производства, проект, инициация, сетевой график, проектный менеджмент.

THE APPLICATION OF NETWORK PLANNING METHOD TO INCREASE THE EFFECTIVENESS OF THE PROJECT

Nataliya Bessonova
Senior Lecturer of Management Department
Siberian University of Consumer Cooperation

Daniil Tropin
3rd year student gr. IF-71
Faculty of Economics and Management
Siberian University of Consumer Cooperation

Dmitriy Chibukov
3rd year student gr. IF-71
Faculty of Economics and Management
Siberian University of Consumer Cooperation

Abstract: The article presents the results of using the network planning method to develop a typical site template. During the study, the main stages of the site creation life cycle were analyzed, a network schedule was developed for introducing a typical software product, and a conceptual approach to website development was proposed based on the use of the network planning method,

which made it possible to increase the effectiveness of the project to create a typical website template.

Keywords: project management systems, economics, production processes, project, initiation, network schedule, project management.

Ключ к успеху предприятия в инновационно-ориентированной экономике заключается в регулярных и успешных новациях, которые могут быть реализованы на рынке. Инновация как порождение и применение нового знания должна основываться не на случае, а на систематических исследованиях и своевременных разработках в рамках реагирования на сигналы рынка на основе эффективно организованного процесса производства и реализации инноваций [1, 2].

Важным инструментом для этого является проектный менеджмент, который тесно связан с понятием менеджмента инноваций. Проекты представляют собой организационные рамки для планомерного, систематического и построенного на методических правилах получения знаний, идей и результата. Инструмент проектной организации находит в современных системах рыночной экономики широкое применение, как для комплексных, так и для сравнительно простых специфических задач [3].

В современных условиях успешность проектного менеджмента заключается в способности хозяйствующих субъектов предложить потребителям новый, удовлетворяющий изысканным потребностям продукт, который необходимо сначала создать и спроектировать, а затем с успехом внедрить на рынок. Многие субъекты хозяйствования применяют при этом проектный метод, создавая специальные группы, функциями которых является как осуществление всех стадий НИОКР, так и разработка жизненного цикла проекта [4].

Целью статьи является применение метода сетевого планирования в процессе разработки типового шаблона сайта для повышения результативности выполнения проекта.

Понятие «проект» объединяет разнообразные виды деятельности, характеризуемые рядом общих признаков, основными из которых являются:

- направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов;
- динамическое развитие области применения проекта;
- конкретизация мероприятия, разработки, как результата проекта;
- координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий, ориентированных на достижение успеха;
- ограниченная протяженность во времени с определенным началом и концом;
- ограниченность ресурсов;
- ориентированность на качество;
- междисциплинарный подход.

Условно проект можно разделить на три стадии.

1. Инициация (initiating) – официальное объявление о начале проекта. Суть этого этапа заключается в том, чтобы подчеркнуть важность и необходимость проекта, актуализировать проект перед потенциальными партнерами и

найти новых заинтересованных лиц, а также предоставить возможность руководству поддержать проект и его менеджера. Кроме того необходимо принять решение о выделении ресурсов, о наделении менеджера проекта конкретными полномочиями, подчеркнуть реальные цели и коммерческие выгоды.

2. Основная стадия – включает в себя три достаточно самостоятельных подпроцесса.

2.1. Планирование (planning) – непрерывный процесс наилучшего способа действий для достижения поставленных целей с учетом складывающейся обстановки. Планирование является наиболее важным процессом управления проектами, так как определяет во времени всю последовательную детальность по осуществлению проекта. Процессы планирования осуществляются на протяжении всего жизненного цикла проекта, начиная с укрупнённого плана общей концепции проекта и заканчивая детальной проработкой каждой последующей фазы. Планирование начинается с определения решаемой задачи, поставленных целей и объема работы. На основе анализа и выбора альтернативных путей достижения целей проекта, конкретизации требований составляется план реализации проекта и его расписание, в котором указано, что и когда нужно сделать, кто будет этим заниматься и какое ресурсное обеспечение для этого требуется. Планирование предполагает оценку рисков и выбор способов реагирования на них.

2.2. Выполнение (executing) проекта – выполнение работ по реализации проекта, включая координацию и управление ресурсами проекта для достижения плановых показателей.

2.3. Контроль (controlling) проекта – отслеживание выполнения работ, анализ состояния проекта, сравнение его с плановыми показателями, предоставление отчетности. Менеджер проекта должен определить, какие коррекции и регулирующие воздействия необходимы для изменения ситуации.

3. Завершение (closing) проекта – административное закрытие проекта (подписание актов выполненных работ и прочих документов), накопление опыта реализованных проектов, накопление базы знаний.

С точки зрения исследования, нас интересовал второй этап жизненного цикла проекта, в рамках которого мы предлагаем применить сетевое планирование, то есть построение сетевого плана-графика для создания и внедрения программного продукта, в нашем случае сайта.

Сетевой график – это динамическая модель, которая отражает определенную последовательность выполнения комплекса технологически взаимосвязанных работ с учетом затрат времени и ресурсов, [5] а также мероприятий по ликвидации «узких мест». Применение сетевого планирования в проектном менеджменте является инструментом календарного планирования, позволяющем оптимизировать ресурсы и сроки выполнения работ.

При разработке сетевого графика мы применили модель сетевой диаграммы «вершина-работа». В англоязычной литературе модель сокращенно обозначается AoN (ActivitionNode). Этот метод отличается простотой и наглядностью, и предлагает в качестве узлов выделить работы, при этом длина прямоугольников будет соответствовать длительности операции во времени. Например, создание страницы «Главная» при программировании сайта, является

наиболее продолжительным по времени, так как наполнении данной вкладки предполагает создание и установки логической взаимосвязи между всеми остальными страницами проекта.

При этом создание страницы «Сотрудники» требует меньших затрат труда и времени. Пример сетевого графика представлен на рис. 1.

Представленная на рис. 1, модель сетевого планирования позволяет конкретизировать содержание работ, а также наглядно демонстрирует необходимость параллельного выполнения работ. Сетевой план-график, как часть проектного менеджмента, является необходимым элементом, позволяющим отобразить процесс планирования проекта, предложить наиболее короткий путь с учетом мер по ликвидации «узких мест». Этим можно объяснить тот факт, что тщательное планирование дает возможность решить проблему ограниченности временного ресурса.

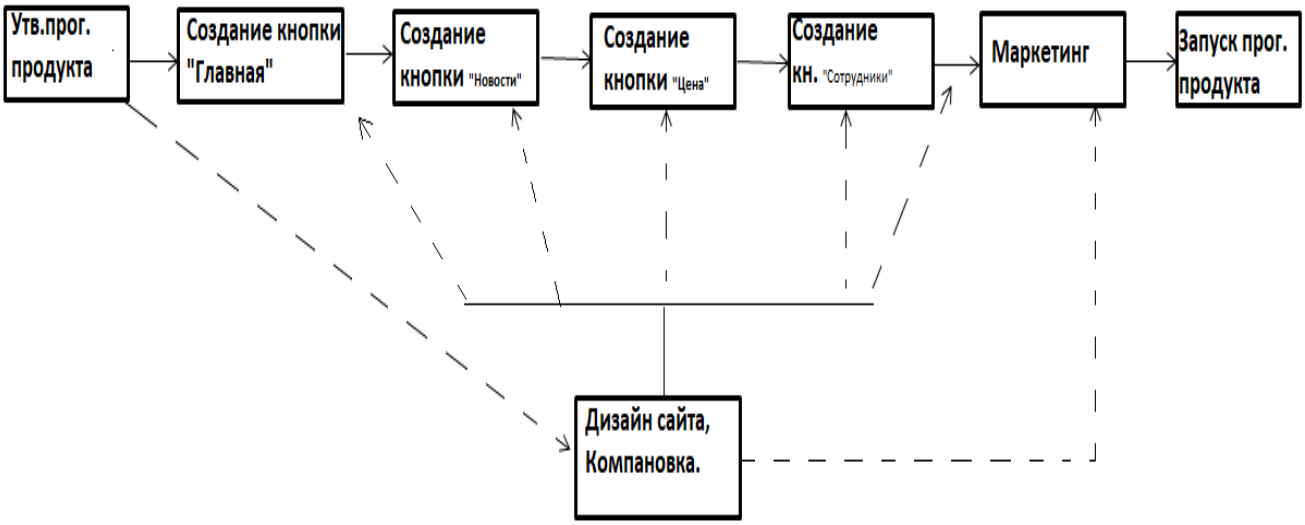


Рис. 1. Сетевой график на создание и внедрение программного продукта

Рассмотрим факторы достижения цели проекта.

1. Бюджет

Важно для проекта, для менеджера проекта и предприятия или организации иметь выверенный и точный бюджет, основанный на определении предполагаемой стоимости проекта. Бюджет гарантирует, что проект будет осуществлен в рамках заложенной суммы затрат – инвестиций. Изменение внешних или внутренних условий реализации проекта может вызвать необходимость увеличения стоимости проекта.

2. Содержание

Зависит от желаемого результата предпринятого проекта – стратегической цели и поставленных задач.

3. Ресурсы

Представляют собой совокупность материальных, трудовых, финансовых, знаниевых ресурсов, требуемых для реализации проекта соответствующего качества и в установленный срок.

4. Риски

Опасность потери каких-либо денежных средств или их недополучение.

Риск проекта характеризуется тремя параметрами, так называемыми факторами риска:

• рисковое событие (riskevent);

• вероятность наступления такого события (riskprobability);

• размер потерь (amountatsrake) в результате наступления рискового события [6].

Определить рисковое событие в данном проекте остается возможным либо, исходя из личного опыта менеджера-проекта, либо из опыта других экспертов, либо опираясь на статистические исследования и наблюдения, если такие проводились. Вероятность наступления событий определяется в долях, процентах или баллах. На основе значений вероятности определяется размер потерь. Для определения размера потерь можно рассчитать среднее квадратическое отклонение и коэффициент вариации. Эти показатели позволят принять решение о применении данного проекта.

Таким образом, в результате исследования было предложено рассмотреть стадии жизненного цикла проекта с разработкой концептуального подхода к разработке сайта, основанного на применении метода сетевого планирования, позволившего повысить результативность выполнения проекта по созданию типового шаблона сайта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Блэйк Р.Р. Научные методы управления / Р.Р. Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.

2. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. – 288 с.

3. Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 214 с.

4. Вердиева Ю.Н. Менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. 080503.65 «Антикризисное управление» / Ю.Н. Вердиева; Дальневост. федер. ун-т, Шк. экономики и менеджмента. – [2-е изд. перераб. и доп.]. – Владивосток: ДВФУ, 2012. – 311 с.

5. Гасанбеков С.К., Киселева М.В. // Экономические аспекты развития российской индустрии в условиях глобализации. 2013 / Материалы Международной научно-практической конференции кафедры «Экономика и организация производства». – М.: Университет машиностроения, 2013. – С. 71-78.

6. http://www.promanager.narod.ru/text/t4.pdf

УДК 338.51

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ АВТОРСКОГО И ПАТЕНТНОГО ПРАВА НА ЭТАПЕ ИНИЦИАЦИИ ПРОЕКТА ПРОИЗВОДСТВА НОВОГО ИЗДЕЛИЯ

Александр Николаевич Девятов
Кандидат экономических наук, доцент кафедры
управления социально-экономическими системами
Удмуртский государственный университет

Тимур Сергеевич Шурманов
Магистрант направления «Управление развитием бизнеса»
Удмуртский государственный университет

Аннотация: В статье предпринимается попытка определение экономически выгодного варианта производства изделий на предприятии, с целью разработки детального плана для принятия решения на основе сравнения затрат использования авторского и патентного права, что является необходимым на этапе инициации проекта выпуска новой продукции.

Ключевые слова: авторское право, патентное право, предприятие изготовитель, управленческое решение, инициация проекта.

COMPARATIVE ECONOMIC ANALYSIS OF THE PRACTICE OF APPLYING COPYRIGHT AND PATENT LAW AT THE STAGE OF INITIATING A PROJECT FOR THE PRODUCTION OF A NEW PRODUCT

Alexander Nikolaevich Devyatov
Candidate of economic Sciences, associate Professor of the Department
ofsocial and economic systems management
Udmurt state University

Timur Sergeevich Shurmanov
Magistracy. Business development management
Udmurt state University

Abstract: The article attempts to determine a cost-effective option for manufacturing products at the enterprise, with the aim of developing a detailed plan for making a decision based on a comparison of the costs of using copyright and patent law, which is necessary at the stage of initiating a project for the release of new products.

Keywords: Copyright, patent law, manufacturer, management decision, project initiation.

Развитие новых производственных технологий неизбежно ведет к изменению производственных отношений во всех, в том числе, и традиционных отраслях промышленности. С каждым новым шагом развития человечества по пути технологического прогресса растет уровень технологий, разрабатываемых и применяемых промышленными предприятиями. Однако, сколько бы положительных сторон не было у технического прогресса, у него есть один существенный недостаток – рост себестоимости выпускаемой продукции, особенно для многокомпонентных изделий. В этой связи многие предприятия задаются во-

просом, что будет для них более выгодно, собственное производство необходимых комплектующих изделий или же закупка их со стороны? Этот вопрос, в свою очередь, неизбежно касается авторского и патентного права, а решение этого вопроса требуется осуществить уже на этапе инициации проекта выпуска новой продукции.

Рассмотрим данный вопрос на примере предприятия изготовителя электронной компонентной базы (далее – ЭКБ). При возникновении потребности в разработке нового изделия перед конструкторами и технологами предприятия встает ключевой вопрос, что будет выгоднее – конструкторско-технологическая разработка необходимых компонентов изделия собственными силами (авторское право), или же заказ разработки стороннему предприятию (патентное право).

Для принятия решения о выборе экономически более выгодного варианта необходимо понимать весь жизненный цикл разрабатываемого изделия на предприятии (далее – ЖЦП). Также необходимо произвести стоимостные расчеты для каждого из этапов ЖЦП, после чего провести сравнительный экономический анализ и выявить более выгодный вариант, то есть выработать и принять управленческое решение о собственной разработке или о размещении заказа на разработку изделия на стороннем предприятии.

Опишем процедуру принятия решения о выпуске изделия на предприятии.

Первым этапом является оформление заявки. Заявка может содержать любое количество приложений, необходимых с точки зрения автора для полноты раскрытия предложения. Заявка должна содержать информацию о предлагаемом продукте или его новых потребительских свойствах. В случае расширения ассортимента, достаточную и необходимую для специалистов в данной области, чтобы принять решение о целесообразности разработки и постановки продукта на производство или о расширении ассортимента. Полнота заявки отражает желание, убежденность и ответственность заявителя по предлагаемому продукту.

Далее специалист, отвечающий за постановку заявки на учет, определяет товарное направление, товарную группу, ассортиментную группу заявляемого объекта. После регистрации заявки назначается специалист ответственный за рассмотрение поданной заявки. Специалист определяет соответствие заявки требованиям, стратегиям товарных направлений, программе развития предприятия, иным документам и условиям, создающим рыночные преимущества для организации и вытекающим из реализации предложения, и дает заключение о целесообразности проведения экспертизы.

На основании данного заключения специалистом принимается решение о дальнейшем рассмотрении заявки. В случае положительного заключения принимается решение о рассмотрении заявки на техническом совете, где принимается решение о целесообразности производства изделия.

Далее разрабатывается техническое задание (ТЗ), которое представляет собой основные входные данные процесса проектирования и разработки. Разработка ТЗ на предприятии осуществляет отдел главного конструктора того направления (ГКН), которому поручена реализация договора. Разработанное и оформленное в соответствии с требованиями предприятия ТЗ переходит на этап

согласования и утверждения. После согласования и утверждения ТЗ конструкторское бюро (далее – КБ) приступает к разработке ОКР.

Основные этапы ОКР:

1. Разработка эскизного (ЭП) и технического проектов (ТП). Необходимость наличия эскизного (технического) проекта определяется при проведении квалификации проекта. Объем и порядок работ определяется планом-графиком ОКР. После разработки эскизного (технического) проекта начинается этап его согласования и постановки на учет.

2. Разработка конструкторской документации (КД). Основанием для перехода к стадии разработки КД служит согласованный и утвержденный эскизный проект. Объем и порядок работ на этапе разработки КД определяется планом разработки продукции, устанавливаются требования к продукции с использованием тех же характеристик и той же последовательности, как и в ТЗ.

3. После разработки рабочей КД изготавливается опытный образец изделия, на котором проводятся предварительные испытания (далее – ПРИ). Разрешение на проведение ПРИ выдает Технический директор предприятия. По итогам проведения ПРИ, выносится решение об одобрении выбранной текущей конфигурации изделия с выдачей заключения о возможности присвоения литеры «О» и продолжения ОКР.

4. По ходу вышеперечисленных работ могут возникать различные непредвиденные ситуации, могущие повлечь за собой выполнение непредусмотренных работ и перерасход времени, на внесение изменений в процесс проектирования и разработки изделия.

5. После завершения всех работ, начинается процедура закрытия ОКР. При закрытии проекта формируется отчет о его реализации. К отчету прилагаются все документы, согласованные и утвержденные в ходе выполнения этапа ОКР.

6. После окончания проекта проводится анализ реализации проекта.

Для проведения сравнительного анализа использования авторского и патентного права на предприятии, а также для выявления экономически более выгодного варианта разработки, возникает необходимость расчета затрат на собственную разработку. Основную роль при разработке нового изделия играет время. Поскольку, чем быстрее будет разработано изделие, тем быстрее оно поступит на реализацию, следственно, тем быстрее предприятие получит прибыль. Также важную роль при проведении расчетов играют финансовые затраты. Для получения полной информации итогового результата расчета, необходимо провести расчет каждого из этапов ЖЦП.

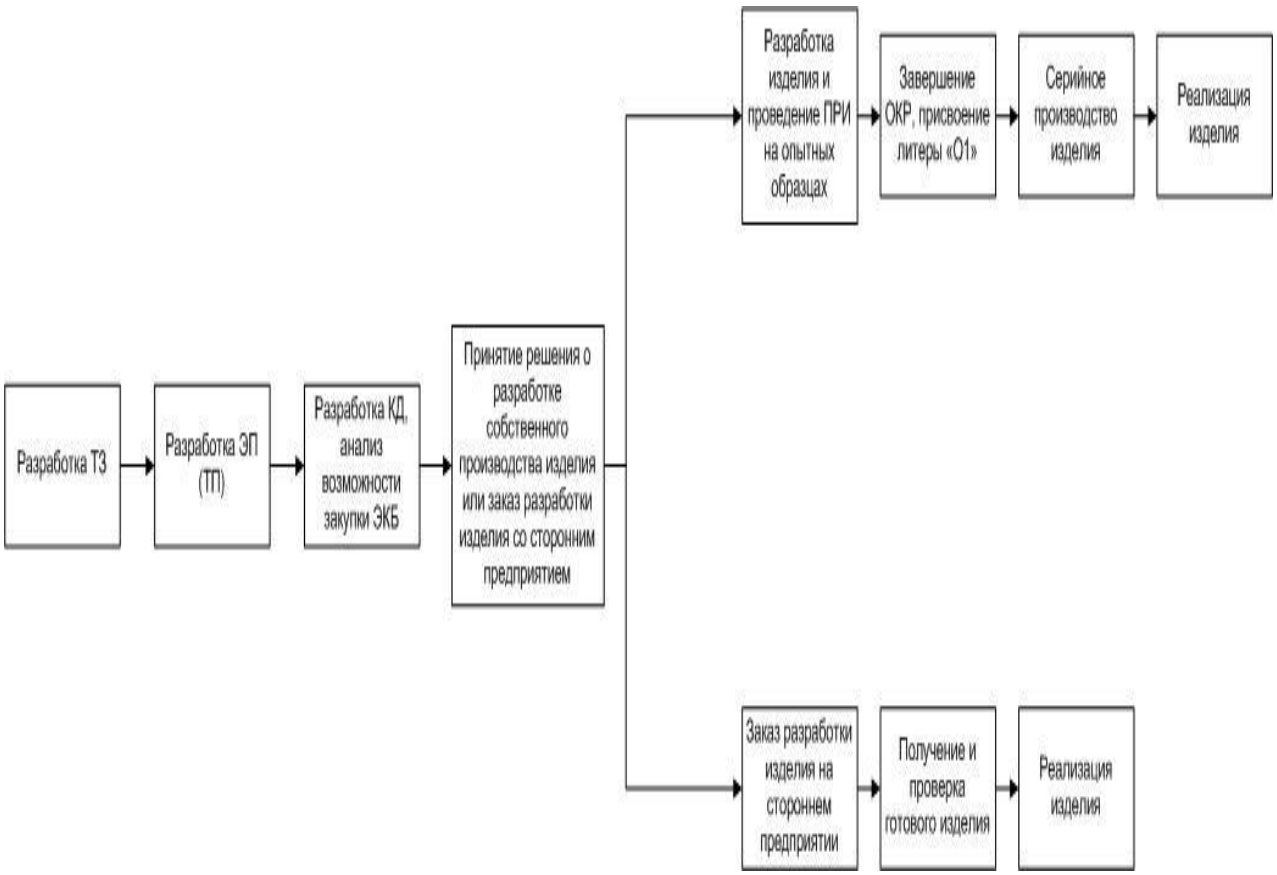


Рис. 1. Схема этапов разработки нового изделия

Методы расчета необходимых показателей для выявления экономических затрат:

1. Формула расчета этапа разработки изделия:

$$Э = Кс \times З \times Кпч \times 1{,}305 = Затраты\ в\ рубля\times$$

где, Э – этап разработки;

Кс – количество специалистов, участвующих в этапе разработки;

З – зарплата (специалиста/ в час);

Кпч – количество потраченных часов на этап разработки;

1,305 – коэффициент социальных и страховых отчислений.

2. Общая формула расчета всех этапов разработки изделия:

$$\Sigma_э = Э_{п1}+Э_{п2}+Э_{п3}+\ldots+Э_{п+1}$$

где, $\Sigma_э$ – общая сумма стоимости всего изделия;

$Э_п$ – стоимость разработки отдельного этапа.

Время на каждый этап распределяется в зависимости от сложности этапа, среднее значение времени выделяемого на этап разработки составляет от двух недель и может достигать шести месяцев.

Приведём пример расчета более выгодной разработки аппаратуры для космического модуля:

При собственной разработке аппаратуры для космического модуля получаются следующие расчеты (указана средняя заработная плата по ставке инженера – 130 рублей в час):

1 этап. Разработка ТЗ.

$Э_1 = Кс \times З \times Кпч \times 1{,}30з$ = 10 человек × 130 руб./час × 40 часов × 1,305 = 67860 рублей;

2 этап. Разработка ЭП (ТП):

$Э_2 = Кс \times З \times Кпч \times 1{,}30з$ = 10 человек × 130 руб./час × 40 часов × 1,305 = 67860 рублей;

3 этап. Разработка КД, анализ возможности закупки ЭКБ.

$Э_3 = Кс \times З \times Кпч \times 1{,}30з$ = 12 человек × 130 руб./час × 160 часов × 1,305 = 325728 рублей;

4 этап. Принятие решения о разработке собственного производства изделия или заказ разработки изделия со сторонним предприятием.

$Э_4 = Кс \times З \times Кпч \times 1{,}30з$ = 3 человека× 200 руб./час × 24 часа × 1,305 = 18792 рублей;

5 этап. Разработка изделия и проведение ПРИ на опытных образцах.

$Э_5 = Кс \times З \times Кпч \times 1{,}30з$ = 20 человек × 130 руб./час × 960 часов × 1,305 = 3257280 рублей;

6 этап. Завершение ОКР, присвоение литеры «$О_1$».

$Э_6 = Кс \times З \times Кпч \times 1{,}30з$ = 3 человека× 130 руб./час × 320 часов × 1,305 = 162864 рублей;

7 этап. Серийное производство изделия.

$Э_7 = Кс \times З \times Кпч \times 1{,}30з$ = 15 человек × 130 руб./час × 480 часов × 1,305 = 1221480 рублей.

Общая стоимость собственной разработки изделия.

$\Sigma_э = Э_{п1}+Э_{п2}+Э_{п3}+Э_{п4}+Э_{п5}+Э_{п6}+Э_{п7}$= 67860 руб.+67860 руб.+325728 руб.+18792 руб.+3257280 руб.+162864 руб. + 1221480 руб. = 5121864 рублей.

При разработке аппаратуры для космического модуля на стороннем предприятии получаются следующие расчеты (указана средняя заработная плата по ставке инженера – 130 рублей в час):

1 этап. Разработка ТЗ.

$Э_1 = Кс \times З \times Кпч \times 1{,}30з$ = 10 человек × 130 руб./час × 40 часов × 1,305 = 67860 рублей;

2 этап. Разработка ЭП (ТП):

$Э_2 = Кс \times З \times Кпч \times 1{,}30з$ = 10 человек × 130 руб./час × 40 часов × 1,305 = 67860 рублей;

3 этап. Разработка КД, анализ возможности закупки ЭКБ.

$Э_3 = Кс \times З \times Кпч \times 1{,}30з$ = 12 человек × 130 руб./час × 160 часов × 1,305 = 325728 рублей;

4 этап. Принятие решения о разработке собственного производства изделия или заказ разработки изделия со сторонним предприятием.

$Э_4 = Кс \times З \times Кпч \times 1{,}30з$ = 3 человека × 200 руб./час × 24 часа × 1,305 = 18792 рублей;

5 этап. Заказ разработки на стороннем предприятии. Сумма на данном этапе определяется стоимостью разработки устанавливаемой сторонним предприятием.

$Э_5$ = 3500000 рублей;

6 этап. Получение и проверка готового изделия.

$Э_6 = Кс \times З \times Кпч \times 1{,}30з$ = 7 человек × 130 руб./час × 160 часов × 1,305 = 190008 рублей;

Общая стоимость сторонней разработки изделия.

$\Sigma_э = Э_{п1}+Э_{п2}+Э_{п3}+Э_{п4}+Э_{п5}+Э_{п6}$= 67860 руб.+67860 руб.+325728 руб.+18792 руб. + 3500000 руб.+190008 руб. = 4170248 рублей.

Из данных расчетов наглядно видно, что экономически более выгоден вариант конструкторско-технологической разработки и выпуска изделия собственными силами. В данном случае экономия составит 950616 рублей, против варианта выбора в пользу привлечения к разработке стороннего предприятия. Для каждого предприятия одной из главных задач является сохранение, распределение, и вложение денежных средств в развитие предприятия, разработку новых продуктов, а также улучшения качества рабочего места, что непосредственно влечет за собой улучшение качества выпускаемой продукции.

УДК 338.984

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ЦЕНТРАМИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ В ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Татьяна Викторовна Залукаева
Магистр
Костромской государственный университет

Аннотация: Статья посвящена вопросу взаимоотношений между центрами ответственности принятия решений организации. Рассмотрены виды центров ответственности, границы их контроля. Также приводится анализ размеров центров относительно друг друга.
Ключевые слова: центр ответственности, доходы, затраты, инвестиции, прибыль.

RELATIONSHIPS AMONG RESPONSIBILITY CENTERS IN ACCOUNTING

Tatyana Zalukaeva
Master, Kostroma state University

Abstract: The article is devoted to the relationship among the centers of responsibility. The types of responsibility centers, the boundaries of their control are considered. The analysis of the size of the centers relative to each other is also given.
Keywords: center of responsibility, income, costs, investments, profit.

Центр ответственности (принятия решений) в управленческом учете – это структурное подразделение организации, сотрудники которого несут ответственность за определенный вид элементов учета. Согласно экономической литературе, выделяют четыре типа центров ответственности, ведущих учет затрат, доходов, прибыли и инвестиций.

Менеджеры центра затрат отвечают за достижение операционной эффективности, минимизацию себестоимости продукта, и, тем самым, максимизацию прибыли. Центр доходов контролирует сбытовую и маркетинговую деятельность. Инструментом измерения производительности центра доходов является сравнение фактических доходов с плановыми. Центр инвестиций отвечает за инвестиционную деятельность организации и контролирует ее активы. Инструментами измерения эффективности здесь являются определение коэффициента окупаемости (ROI), остаточного дохода (RI) и чистой приведенной стоимости (NPV). Все типы центров принятия решений взаимосвязаны и находятся в постоянном информационном взаимодействии и зависимости между собой [1].

Учет по центрам ответственности – это сбор и систематизация финансовой информации по различным центрам принятия решений организации, составление отчетности на основе полученной информации. На рис. 1 схематично представлена учетно-информационная система организации как прямоугольник, включающий учет затрат и управленческий учет в виде двух кругов, и на их пересечении – квадрат (учет по центрам ответственности).



Рис. 1. Взаимосвязь между учетом по центрам ответственности, учетом затрат и управленческим учетом

Система учета по центрам ответственности находится во взаимосвязи с бухгалтерским и налоговым учетом, информационной системой и организационной структурой организации. Обособленность бухгалтерского и налогового учета прибыли в РФ формирует дополнительные издержки [4].

Управленческий учет призван выявлять, анализировать и решать проблемы, касающиеся организационного процесса, как подконтрольные, так и неконтролируемые. Основными целями учета затрат являются контроль затрат, определение себестоимости продукции и ценообразование. Общей чертой двух видов учета является управление затратами. Затраты разделяются на контролируемые и неконтролируемые. Контролируемые затраты на рис. 1 отделены квадратом и находятся в зоне ответственности учета, поэтому правильное распределение зон ответственности помогает достичь лучшего экономического эффекта.

После выявления и анализа контролируемых расходов с целью повышения эффективности деятельности организации необходимо принимать решения по их оптимизации. Если вести учет по центрам ответственности многие затраты становятся контролируемыми. На рис. 2 показана взаимосвязь между несколькими центрами ответственности.

Сотрудники центра инвестиций решают, какие инвестиционные проекты должны быть реализованы, определяют размеры капительных вложений, методы бюджетирования, проводят измерение результатов проектов с помощью показателей ROI, IRR и других методов. Центры инвестиции занимаются также вопросами финансирования расходов и издержек, поэтому в некоторой степени они контролируют как затраты, так и доходы и прибыль организации. Центры инвестиции решают вопросы о размещении свободных денежных средств, использовании запасов, а также некоторые вопросы по дебиторской задолженности [2]. Поэтому на рис. 2 центр инвестиций определен как самый большой круг.

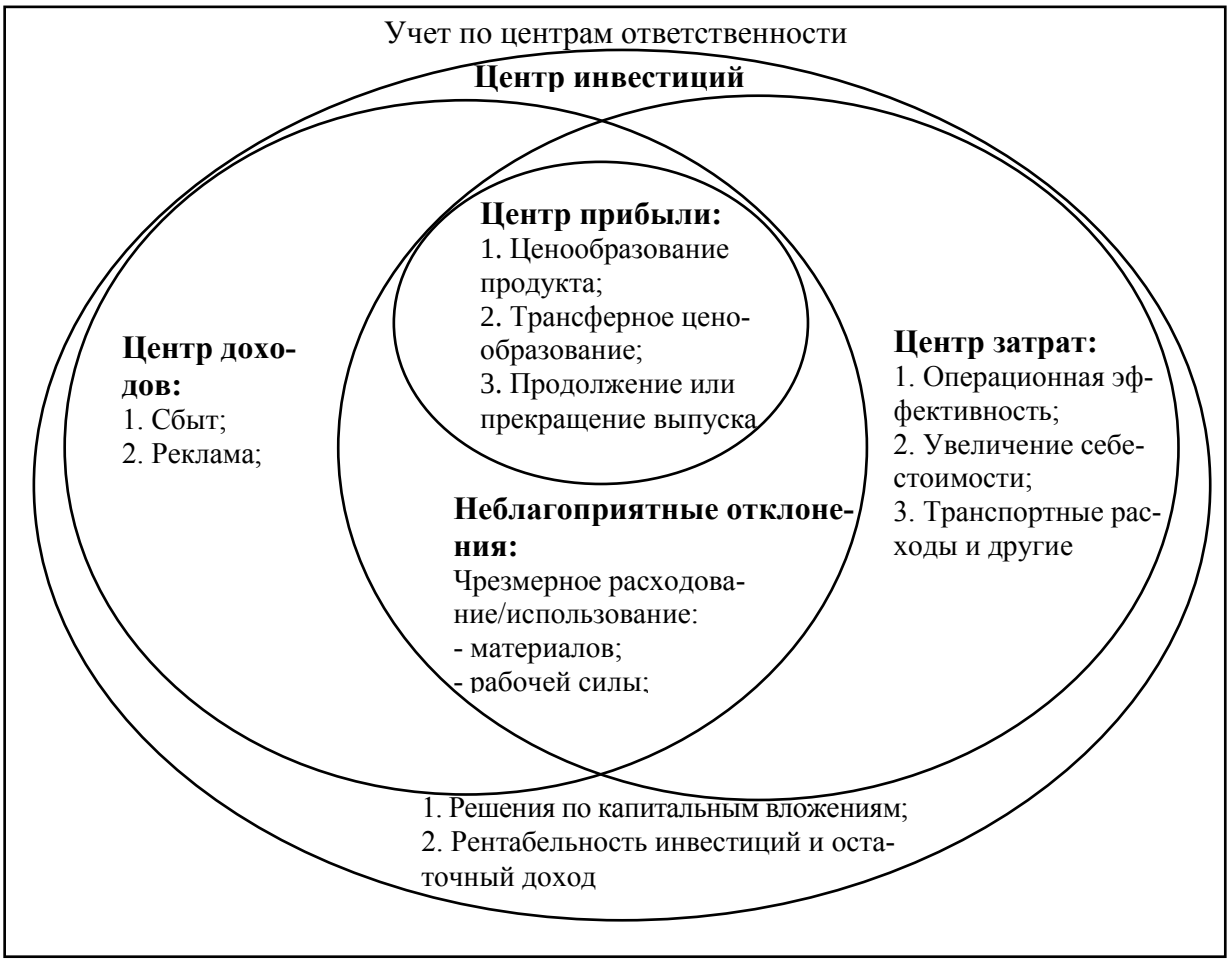


Рис. 2. Взаимосвязь между центрами ответственности

Менеджеры центра доходов занимаются вопросами продаж, маркетинга, рекламы и сбыта.

Сотрудники центра затрат ответственны за контроль производственных затрат с целью достижения эффективности производства и высокого качества продукции. Сотрудники центра прибыли получают информацию как у центра доходов, так и у центра затрат, их задачей является балансировка доходов и затрат для максимизации прибыли. В зависимости от области ответственности и структуры прибыли организации, центр прибыли может быть даже больше, чем центр затрат [5].

Основываясь на приведенных выше уравнениях, можно установить следующие сценарии для определения размера центра прибыли:

$\pi < TR$ (Сценарий 1);

$\pi = TR$ (Сценарий 2);

$\pi > TR$ (Сценарий 3).

Если фирма имеет прибыль, общий доход всегда будет больше, чем прибыль. Таким образом, Сценарий 1 верен, и центр доходов будет больше, чем центр прибыли.

Прибыль не может быть равна выручке, и Сценарий 2 является ложным. Размер центра прибыли не может быть равен размеру центра доходов.

Сценарий 3, подразумевающий, что прибыль больше, чем общая выручка, невозможен, потому что прибыль никогда не может быть больше, чем выручка от продаж.

Следующие три сценария отражают взаимосвязь между общим доходом и общими затратами:

TC < TR (Сценарий 4);

TC = TR (Сценарий 5);

TC > TR (Сценарий 6).

В Сценарии 4 общие затраты меньше выручки, что приводит к прибыли. Таким образом, Сценарий 4 верен, и центр затрат должен быть меньше, чем центр доходов.

То же самое относится и к Сценарию 5, когда общие затраты и общий доход равны, прибыль отсутствует. Размеры центра доходов и центра затрат одинаковы. Однако организация при таком сценарии не может долго существовать.

Сценарий 5 может иметь место быть, но не в долгосрочной перспективе. Сценарий 6также имеет право на существование, но не применяется, потому что доходы не могут быть меньше, чем затраты.

Отношение общих затрат и прибыли было бы следующим:

π < TC (Сценарий 7);

π = TC (Сценарий 8);

π > TC (Сценарий 9).

Сценарий 7 является наиболее популярным при анализе финансовой отчетности организаций, когда прибыль меньше всех затрат. Действительно, сумма себестоимости сырья, управленческих и коммерческих расходов обычно превышает показатель прибыли. Таким образом, центр прибыли меньше, чем центр затрат.

Сценарии 8 и 9 возможны, но только в том случае, если общий доход превышает общие затраты более чем в два раза.

В результате получен наиболее распространённый из возможных сценариев, из чего можно сделать вывод, что наибольшим должен быть центр доходов, меньше – центр затрат и еще меньше – центр прибыли [3].

Все руководители и сотрудники центров должны четко знать границы зоны своей ответственности. Сотрудник центра затрат занимается закупками, но не инвестициями дохода. Сотрудник центра дохода занимается контрактами с покупателями, но не решает вопросы о затратах и инвестициях. Сотрудник центра инвестиций может в некоторой степени контролировать как доходы, так и затраты и прибыль. Сотрудник центра прибыли может контролировать как затраты, так и доходы, но не инвестиции. Он отвечает за балансировку доходов и затрат. Например, когда фактические затраты превышают плановые, что может быть вызвано чрезмерным расходованием материалов, трудовых ресурсов, оборудования. В случае, когда фактические затраты меньше запланированных, чистая прибыль увеличивается, поэтому центр прибыли находится на пересечении двух центров, а не внутри только центра затрат.

Таким образом, в современных условиях существования крупномасштабных и быстроразвивающихся бизнес-операциях повышается важность децен-

трализации принятия решений с целью лучшего анализа бизнес-процессов. Понимание взаимосвязи между центрами ответственности обеспечивает организованный информационный поток, который может повысить эффективность принятия решений и контроля затрат.

ЛИТЕРАТУРА

1. Mahmud I., Anitsal I., Meral Anitsal M. Revisiting responsibility accounting: what are the relationships among responsibility centers? // Global Journal of Accounting & Finance (GJAF). 2018, Vol. 2 Issue 1, p84-98. 15p.
2. Mojgan Safa. Examining the Role of Responsibility Accounting in Organizational Structure // American Academic & Scholarly Research Journal, Vol. 4, No. 5, Sept 2012. – Режим доступа: https://studylib.net/doc/8379660/examining-the-role-of-responsibility-accounting-in-organi... (дата обращения: 06.10.2019).
3. Philip O., John C. Does responsibility accounting in public universities matter? // Owino et al., Cogent Business & Management (2016). – Режим доступа: https://www.cogentoa.com/article/10.1080/23311975.2016.1254838.pdf (дата обращения: 06.10.2019).
4. Грабова О.Н., Суглобов А.Е. Систематизация проблем обособленности бухгалтерского и налогового учета прибыли // Управленческий учет. – 2017. – № 4. – С. 71-80.
5. Черных И.Н., Хамидуллина З.Ч. Организация учета затрат по центрам ответственности: учебное пособие. – М.: Кнорус, 2017, – 160 с.

УДК 004.05

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ТРУДОЗАТРАТ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ ПРОГРАММНОЙ ИНЖЕНЕРИИ

Алексей Михайлович Макаров
Студент кафедры «Программное обеспечение»
Ижевский государственный технический университет
имени М.Т. Калашникова

Ольга Михайловна Шаталова
Кандидат экономических наук, доцент кафедры
управления социально-экономическими системами
Удмуртский государственный университет

Аннотация: Статья поднимает тему сложности управления программного проекта, оценки сложности и качества, характеризующих проект в программной инженерии. В статье предлагается использовать меры и методы позволяющие контролировать качество кода, стимулировать разработку проекта в программной инженерии. Предлагается использовать комплексный подход при использовании методов оценки проекта.

Ключевые слова: управление проектами, метрики в программной инженерии, качество ПО, оценка трудозатрат, стимулирование сотрудников.

METHODOLOGICAL APPROACHES IN ASSESSING LABOR COSTS IN PROJECT MANAGEMENT IN SOFTWARE ENGINEERING

Alexey Mikhailovich Makarov
Student of the Department «Software Engineering»
Kalashnikov Izhevsk State Technical University

Olga Mikhailovna Shatalova
Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Management of Social and Economic Systems, Udmurt State University

Abstract: The article raises the topic of the complexity of managing a software project, assessing the complexity and quality that characterize a project in software engineering. The article suggests the use of measures and methods to control the quality of the code, stimulate the development of the project in software engineering. It is proposed to use an integrated approach when using project assessment methods.

Keywords: project management, software engineering metrics, software quality, labor assessment, employee incentives.

В наше время существует тенденция автоматизации всех процессов, что влечет за собой увеличение потребности в новых проектах в сфере программной инженерии. Сфера программной инженерии относительно молодая, находится на стадии развития и поэтому существует дефицит методов управления программными продуктами. Общий подход в управлении программными продуктами является проектным методом. Проектом в программировании называют независимую сущность, объединяющую логически или физически различные модули в единое целое. Существуют вопросы по организации проектов с

участием команд разработки. Трудность заключается в сложности оценки объемов и качества выполненной работы, в мотивации и стремлении выполнить на должном уровне требования заказчика, а также в реализации качественного и легко сопровождаемого программного обеспечения.

Оценка чего-либо не обходится без метрик – мер, позволяющих получить численное значение некоторого свойства. В программировании известны следующие метрики: «количество строк кода», «цикломатическая сложность», «анализ функциональных точек», «количество ошибок на 1000 строк кода», «степень покрытия кода тестированием», «покрытие требований», «количество классов и интерфейсов», «связность». Рассмотрим некоторые из метрик.

Метрика «количество строк кода» применима как к прогнозу трудозатрат, так и к оценке выполненной работы, но стоит учитывать, что число строк программы на языках высокого уровня в значительной степени зависит от конкретных особенностей используемого языка, при этом проблемно-ориентированные языки программирования позволяют получать компактные тексты соответствующих классов программ [1, с. 69]. Если использовать данную метрику для оценки проделанной работы, мы столкнемся с тем, что не учитываем опыт программиста, а также не можем гарантировать качественный код, способный поддерживаться многие годы из-за его аккуратной компактной структуры.

Цикломатическая сложность отражает сложность написанного алгоритма, используя граф потока управления программы, но в качестве метрики её целесообразно использовать при тестировании программного продукта. При оценке выполненной работы программиста не стоит забывать, что цикломатическая сложность, как и количество строк кода, дает лишь поверхностную информацию о проделанной работе. Также наблюдается появление излишних конструкций и необязательные методы, что тоже свойственно метрике «количество строк кода». Несмотря на это, цикломатическая сложность используется в качестве одного из параметров в индексе удобства сопровождения программного обеспечения.

При использовании метрики «количество ошибок на 1000 строк кода» прослеживается проблема градации ошибок, поскольку трудно определить экономические потери при возникновении ошибки. Метрика жизнеспособна, так как ошибки можно классифицировать по важности (критические, серьёзные, незначительные), по времени появления (постоянные, плавающие, только на машине клиента), по месту и направлению. Использование метрики позволит улучшить готовый продукт, так как стимулирует программиста писать код, избегая ошибок, но необходимо учитывать природу ошибок при проверке готового программного обеспечения.

Использование метрики «степень покрытия кода тестированием» положительно сказывается на финальном продукте, а также при дальнейшем сопровождении кода, но возникает проблема качества тестов и их сопровождения. С одной стороны, мы получаем лучший результат, но нам необходимо затратить больше усилий и времени. Разделяют покрытие операторов, условий, путей, функций, входов/выходов, значений параметров, поэтому при оценке покрытий существует разница, которую стоит брать во внимание. Несмотря на увеличение затрат при создании программного проекта считаю использование метрики

«степень покрытия кода тестированием» необходимым, так как это уменьшает затраты при сопровождении проекта, что положительно сказывается на стоимости затрат сопровождения.

Покрытие требований позволяет выявить нереализованные требования, но не позволяет оценить полноту программной реализации. При этом функциональная пригодность зависит от качества покрытия требований, стоит обращать внимание на достоверность и полноту реализуемых требований заказчика [1, с. 73]. При использовании данной метрики стоит обратить внимание на сложность реализации одного требования, существует сложность объективной оценки каждого требования по отдельности.

Использование метрики «связности» при оценке работы программиста позволяет экономически отразить качество проделанной работы, так как метрика показывает силу взаимосвязанности элементов внутри модуля [2, с. 72], характеризует сфокусированность класса при реализации объекта, что позволяет оценить, насколько точно было выполнено требование заказчика. Принято различать случайные, коммуникационные, функциональные, логические, процедурные, последовательные и временные связности [3]. Сопровождение связного кода проще, так как возникает меньше рисков при исправлении одной сущности получить ошибки в непредвиденном месте вне данной сущности. При использовании связности не помешает проверять зацепление модулей между собой. «Зацепление» модулей отражает влияние одного модуля на другой, поэтому, чем «зацепление» больше, тем больше рисков не реализовать новые требования заказчика ввиду изменения целого проекта вместо одного модуля.

Ввиду существующих проблем метрик при оценке проделанной работы не стоит останавливаться лишь на одной метрике. При выборе метрик в оценке проделанной работы необходимо учитывать тип проекта. Стоит учитывать, что большое количество метрик ведет за собой большую нагрузку на проектных менеджеров и программистов, поэтому стоит прямо пропорционально стимулировать работы сотрудников. Не стоит забывать, что от используемых метрик зависит качество написания кода, что влияет количество проблем в будущем, а также на время их устранения. В настоящее время не существует идеальной схемы оценки проделанной работы в программной инженерии, поэтому необходимо анализировать актуальные проблемы наших дней.

ЛИТЕРАТУРА

1. Липаев В.В. Экономика программной инженерии заказных программных продуктов: Учебное пособие. – М.: МАКС Пресс, 2014. – 148 с.

2. ISO/IEC/IEEE 24765:2010 Systems and software engineering – Vocabulary – 412 с.

3. Пирогов В.Ю. Информационные системы и базы данных: организация и проектирование. – СПб.: БВХ-Петербург, 2009. – С. 203-204.

УДК 336.64

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ФАНДРАЙЗИНГА ДЛЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Сергей Петрович Сазонов
Заслуженный экономист Российской Федерации,
доктор экономических наук, профессор кафедры
«Менеджмент и финансы производственных систем»
Волгоградский государственный технический университет

Алексей Сергеевич Дмитриев
Экономист территориального органа
Федеральная служба государственной статистики
по Волгоградской области

Аннотация: В статье раскрываются особенности и преимущества применения инструментов фандрайзинга в процессе формирования финансовых ресурсов российских социально-ориентированных некоммерческих организаций. Актуальность данной темы обосновывается посредством результатов исследования текущего состояния некоммерческого сектора российской экономики. Методы исследования включают в себя структурный и статистический анализ.

Ключевые слова: фандрайзинг, некоммерческие организации, финансирование, краутфандинг, сбор пожертвований.

APPLICATION OF FUNDRAISING TOOLS TO FINANCE REGIONAL NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Sergey Petrovich Sazonov
Honored economist of the Russian Federation,
doctor of Economics, Professor of the Department
«Management and Finance of production systems»
Volgograd state technical University

Alexey Sergeevich Dmitriev
economist of territorial authority
Federal state statistics service
in the Volgograd region

Abstract: The article reveals the features and advantages of the use of fundraising tools in the formation of financial resources of Russian socially-oriented non-profit organizations. The relevance of this topic is justified by the results of the study of the current state of the non-profit sector of the Russian economy. Research methods include structural and statistical analysis.

Keywords: fundraising, non-profit organizations, financing, crowdfunding, fundraising.

На сегодняшний день деятельность российских некоммерческих организаций стимулирует развитие институтов гражданского общества, которые обеспечивают активный рост автономности и самостоятельности акторов, не относящихся к представителям политической власти. Развитие некоммерческого

сектора российской экономики требует постоянного вливания финансовых ресурсов в проекты некоммерческих организаций, чья деятельность нацелена на улучшение качества жизни граждан и повышение уровня социального доверия как внутри конкретных социальных групп, так и всего общества в целом. Развитие некоммерческого сектора экономики предполагает переход к горизонтальной модели общественного договора, в рамках которой основным регулятором социально-экономических отношений выступает не государство, а само общество. Совершенствование институтов гражданского общества является выгодным и для политической власти государства, поскольку совокупность некоммерческих организаций может принимать на себя часть полномочий по реализации социальной политики, тем самым сокращая бюджетные расходы на реализацию соответствующих мероприятий. Кроме того, некоммерческие организации обладают значительно большей гибкостью в вопросах реализации социальной политики, а потому, в отличие от государства, могут оперативно реагировать на изменения в социуме путем корректировки направлений, способов и методов своей деятельности.

В условиях интенсивного развития некоммерческого сектора российской экономики, активно перенимающего опыт развитых стран, у некоммерческих организаций возникает необходимость в привлечении дополнительных финансовых ресурсов. В настоящее время классификация источников финансирования некоммерческих организаций выглядит следующим образом:

1. Внутренние источники:

– взносы учредителей и членов организаций;

– прибыль от реализации товаров, работ и услуг;

– проценты, дивиденды и другие виды доходов от вложений в ценные бумаги (допускается в случае участия организации в акционерном обществе, что разрешается фондам, учреждениям и государственным корпорациям);

– иные не запрещенные законом виды дохода.

2. Внешние источники:

– пожертвования (фандрайзинг) и средства, передаваемые по договору дарения. В данном случае существует определенное различие между этими источниками финансирования: в случае дарения денежные средства или имущество передаются организации без указания конкретной цели их использования. Пожертвования, в свою очередь, носят целевой характер, и должны быть употреблены на реализацию конкретной задачи [4]. В случае невыполнения организацией своих обязательств, жертвователь вправе потребовать возврата средств пожертвования;

– дотации и субсидии;

– гранты;

– иные не запрещенные законом виды дохода.

В настоящее время наибольшие интерес для исследования ввиду недостаточной проработки представляют такой вид финансирования некоммерческих организаций, как фандрайзинг. Фандрайзинг предполагает сбор пожертвований на реализацию конкретных проектов некоммерческих организаций, однако может

применяться и для достижения других целей, например, для погашения текущих обязательств организации, попавшей в тяжелое финансовой положение. Деятельность по сбору пожертвований российскими некоммерческими организациями регламентируется в первую очередь федеральным законом № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», допустимость использования подобного источника формирования финансовых ресурсов прописана в п. 1 ст. 26 данного закона [6].

Важно отметить, что фандрайзинговые мероприятия, проводимые российскими некоммерческими организациями, как и их предпринимательская деятельность, ограничиваются рамками миссии и целей их деятельности. Например, благотворительный фонд может запустить сбор пожертвований на приобретение материалов для реконструкции детского дома или закупку необходимых лекарственных препаратов для больницы, однако не может осуществлять сбор средств на реализацию целей, лежащих за границами основных направлений его деятельности. При этом следует обратить внимание на недостаточный уровень проработанности законодательных и иных нормативных актов, регулирующих фандрайзинговую деятельность некоммерческих организаций в России. В отсутствии достаточной развитости формальных институтов, регламентирующих фандрайзинг, существует множество неформальных правил, которых стараются придерживаться некоммерческие организации, привлекающие финансовые ресурсы и имущества путем сбора пожертвований [5]. На сегодняшний день наиболее общая классификация видов фандрайзинга выглядит следующим образом:

1. Проектный фандрайзинг – в рамках данного вида собранные пожертвования направляются на реализацию конкретных социально-полезных проектов.

Проектный фандрайзинг на сегодняшний день более развит, чем оперативный, а потому он считается более эффективным. Основным критерием целесообразности реализации процедуры фандрайзинга является актуальность проблемы, стоящей в центре планируемого проекта. Проект может затрагивать важные социальные вопросы, которые заботят значительную часть населения в том или ином случае – и тогда отклик граждан будет значительно выше, чем в случае сбора пожертвований на реализацию проекта, посвященного малоизвестным проблемам [2].

Важную роль в данной ситуации играет выбор целевой группы населения, на которую ориентируется планируемый проект, поскольку от нее зависит выбор методов и инструментов привлечения потенциальных жертвователей, которыми могут выступать как физические, так и юридические лица. Например, в случае работы с молодой аудиторией наиболее эффективным будет размещение информации о проводимом сборе пожертвований в социальных сетях. В случае ориентации планируемого проекта на старшую возрастную категорию уместным будет выбор более традиционных источников получения информации: телевидение, радио и газеты.

2. Оперативный фандрайзинг – собранные суммы пожертвований направляются на погашение текущих обязательств некоммерческой организации и стабилизацию ее финансового положения [1].

Процедуры оперативного фандрайзинга реализуются в основном некоммерческими организациями, находящимися в сложном финансовом положении. Эффективность применения данного метода также зависит от степени заинтересованности населения в деятельности некоммерческой организации, осуществляющей сбор средств.

Для составления более достоверной характеристики текущего состояния фандрайзинга в России стоит рассмотреть статистические данные по объемам собранных российскими социально-ориентированными некоммерческими организациями пожертвований в последние 6 лет. В приведенной ниже таблице 1 приведены данные по количеству ресурсов, привлеченных некоммерческим сектором экономики за счет пожертвований в период 2013-2015 гг.

Таблица 1

Динамика объемов пожертвований, собранных российскими социально-ориентированными некоммерческими организациями в 2013-2015 гг.

Показатель	2013		2014		2015	
	к-во	в % к 12 г.	к-во	в % к 13 г.	к-во	в % к 14 г.
Всего некоммерческих организаций, единиц	**113 237**	**257,3**	**132 087**	**116,6**	**140 031**	**106,0**
Суммарный объем финансирования, млн руб.	**5 16 422**	**124,7**	**648 504**	**125,6**	**686 861**	**105,9**
из него:						
пожертвований	165 895	105,4	243 458	146,8	256 440	105,3
из них:						
пожертвования некоммерческих организаций	28 067	37,2	35 778	127,5	34 257	95,7
пожертвования коммерческих организаций	71 148	339,7	122 977	172,8	125 400	102,0
пожертвования физических лиц	66 680	109,4	84 703	127,0	96 783	114,3

Источник: авторская, по материалам [8]

Из таблицы следует, что в период 2013-2015 гг. количество действующих в России некоммерческих организаций стремительно возрастало. Самый значительный скачок произошел в период 2012-2013 гг., когда количество социально-ориентированных организаций выросло с 44 до 113 тысяч (прирост составил 257,3%). Объемы финансирования также возрастали, однако прирост был несоразмерен приросту числа организаций. Так, в 2012 году на одну организацию в среднем приходилось порядка 9,4 млн руб., а в 2013 соотношение составило уже 4,56 млн руб. Объемы привлеченных пожертвований также росли. В 2013 году пожертвования составляли 32,1% от общих объемов финансирования социально-ориентированных некоммерческих организаций, в 2014 данный показатель составил 37,5%, а в 2015 незначительно снизился и достиг отметки в 37,3%.

В приведенной ниже таблице 2 отражена аналогичная динамика для периода 2016-2018 гг.

Активный рост количества социально-ориентированных некоммерческих организаций, начавшийся в 2012 году, достиг своего пика в 2016, после чего данный показатель начал снижаться. В свою очередь, объемы финансирования некоммерческого сектора продолжают расти. При этом значение объемов собранных пожертвований достигло своего максимума в 2017 году, когда отношение количества привлеченных пожертвований к общим объемам финансирования составило 48%.

Таблица 2

Динамика объемов пожертвований, собранных российскими социально-ориентированными некоммерческими организациями в 2016-2018 гг.

Показатель	2016		2017		2018	
	к-во	в % к 15 г.	к-во	в % к 16 г.	к-во	в % к 17 г.
Всего некоммерческих организаций, единиц	**143 436**	**102,4**	**142 641**	**99,4**	**140 247**	**98,3**
Суммарный объем финансирования, млн. руб.	**831 894**	**121,1**	**848 857**	**102,0**	**851 687**	**100,3**
из него:						
пожертвований	385 646	150,4	407 323	105,6	373 752	91,8
из них:						
пожертвования некоммерческих организаций	80 211	234,1	94 279	117,5	77 366	82,1
пожертвования коммерческих организаций	174 102	138,8	199 612	114,7	175 828	88,1
пожертвования физических лиц	131 333	135,7	113 432	86,4	120 558	106,3

Источник: авторский, по материалам [8]

Тем не менее, имеющиеся данные свидетельствуют о развитии института фандрайзинга в России, чему способствует, помимо всего прочего, совершенствование и распространение российских цифровых краутфандинговых платформ, таких, как Boomstarter, Planeta.ru и др. Данные ресурсы, в основе которых лежит опыт зарубежных разработчиков, позволяют физическим лицам и организациям организовывать сбор средств на реализацию тех или иных проектов (краутфандинг) [3]. Подобные площадки, объединяющие заинтересованных в реализации тех или иных проектов лиц и функционирующие в виртуальной среде, еще не получили необходимого нормативно-правового обеспечения, однако это не мешает им функционировать в качестве неформальных цифровых социально-экономических институтов.

Таким образом, в результате рассмотрения фандрайзинга как одного из наиболее перспективных способов привлечения финансовых ресурсов для некоммерческих организаций было установлено, что сбор пожертвований является жизненно важным инструментом финансирования субъектов некоммерческого сектора экономики. Подобные меры не только позволяют организациям стабилизировать свое финансовое положение, но и помогают стимулировать спрос на предлагаемые ими товары и услуги, поскольку жертвователи априори

заинтересованы в деятельности тех или иных образований. Фандрайзинг, таким образом, служит важным инструментом совершенствования институтов гражданского общества в современной России, и от дальнейшего его развития зависит будущее всего некоммерческого сектора экономики.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вахтина А.О. Система фандрайзинга на арене российских НКО / А.О. Вахтина // Региональное развитие. – 2015. – № 6 (10).
2. Куликова Ю.П. Фандрайзинг в сфере культуры / Ю.П. Куликова // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. – 2012. – № 4 (8).
3. Попова Ю.С. Современная классификация некоммерческих организаций / Ю.С. Попова, Г.Н. Пряхин // Вестник ЧелГУ. – 2014. – № 21 (350).
4. Тарханова Е.Г. Методы оценки эффективности деятельности некоммерческих организаций / Е.Г. Тарханова // Известия БГУ. – 2011. – № 4.
5. Фейгельман Н.В. Фандрайзинг в системе деятельности некоммерческих организаций / Н.В. Фейгельман // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2010. – № 1-2.
6. Якимова Т.Б. Некоммерческие организации как основной институт гражданского общества в России / Т.Б. Якимова // Вестник ТГПУ. – 2013. – № 12 (140).
7. Дмитриев А.С. Формирование финансов некоммерческих организаций на примере АНО «Левада-Центр» / А.С. Дмитриев // Наука XXI века: актуальные направления развития: сборник научных статей VIII международной научно-практической конференции, – Самара, 2019. Вып. 1, ч. 1.
8. Официальный сайт Росстата [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.gks.ru, свободный (дата обращения: 26.09.2019).

УДК 338.515

ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ НА ОСНОВЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЛИМИТНЫХ ЦЕН

Дмитрий Михайлович Чистов
Аспирант кафедры «Менеджмент и финансы производственных систем и технологического предпринимательства»,
Волгоградский государственный технический университет

Сергей Петрович Сазонов
Заслуженный экономист Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент и финансы производственных систем и технологического предпринимательства»
Волгоградский государственный технический университет

Аннотация: Данная статья поднимает вопрос эффективности использования денежных средств на основе анализа определенных параметров, оценивающих конечный результат от инвестирования и плановые параметры, стоящие при выборе объекта инвестирования. Цель статьи ознакомится с понятием лимитная цена, проанализировать пример из практики использования, а также выявить возможность ее применения в России.

Ключевые слова: лимитная цена, инвестирование, эффективность, потребительская ценность, потребительская стоимость.

ON THE ISSUE OF DECISION-MAKING ON PROJECT FINANCING BASED ON THE DETERMINATION OF LIMIT PRICES AND INVESTMENT PARAMETERS

Dmitry Mikhailovich Chistov
Post-graduate student of the Department Management and Finance of production systems and technological entrepreneurship,
Volgograd state technical University

Sergey Petrovich Sazonov
Honored economist of the Russian Federation,
doctor of Economics, Professor of the Department «Management and Finance of production systems»
Volgograd state technical University

Abstract: This article raises the question of the effectiveness of the use of funds on the basis of the analysis of certain parameters that assess the final result of the investment and the planned parameters that stand when choosing an investment object. The purpose of the article is to get acquainted with the concept of limit price, to analyze an example from the practice of use, as well as to identify the possibility of its application in Russia.

Keywords: limit price, investment, efficiency, consumer value, consumer value.

При разработке новой продукции, выпуске на рынок специфичного, невиданного ранее, встает вопрос – какова будет ее потребительская ценность и потребительская стоимость. Методология расчета этих показателей применя-

лась в нашей отечественной экономической науке с использованием понятия «лимитная цена».

Еще в пятидесятых годах прошлого века была разработана методология функционально-стоимостного анализа, задача которой было сопоставление полезности использования продукта и затрат на ее изготовление. Данная методология решала главный вопрос – стоит ли тратить деньги на этот проект или будет эффективнее потратить те же деньги на что-то, от которого будет больше пользы. При этом польза проекта выражалась в комплексе его функций, а так же факторов возникающих при использовании его потребителем.

Данная методология была так хорошо принята в США, что без ее проведения не обходился ни один дорогостоящий проект. Если в результате было доказано, что затраты на проведение проекта были выше полезного эффекта, то данный проект признавался нерациональным и отправлялся на доработку или откладывался в нижний ящик стола, пока эффективность от его использования не будет выше величины затрат на его изготовление. В последующем США стало развивать данный подход и в наше время использует целый комплекс проведения функционально-стоимостного анализа при вложении средств в свои проекты. Особенно тщательно этот анализ проводится в проектах связанных с разработкой новых видов вооружения, а так же космических программах [1].

В СССР функционально-стоимостной анализ широко применялся в машиностроении, электротехнической промышленности, создании новых образцов продукции в мелкосерийном и индивидуальном производстве, разработке новых видов вооружения.

Лимитная цена – это предельный уровень цены, который позволяет потребителю получить эффективность, выше уровня, связанного с затратами на существование объекта использования. Портер впоследствии назвал ее потребительной стоимостью, а Котлер – ценностью [4].

Была разработана следующая формула лимитной цены [2]:

$$Цл = Цз + ЭпКэ,$$

где, Цд – лимитная цена объекта;

Цз – цена замещающего объекта. В качестве замещающего объекта может рассматриваться как существующая продукция (базовый продукт), так продукция, находящаяся в разработке.

Эп – полезный эффект у потребителя от применения нового продукта за весь период его использования.

Кэ – коэффициент эффективности, который имеет свой расчет. Порядок расчета в данной статье не рассматривается.

Коэффициент учета полезного эффекта в лимитной цене может колебаться от 0 до 1. Если он принимался равным 0, то это будет означать, что весь полезный эффект достанется потребителю, так как цена останется прежней, а производитель ничего не получит от повышения качества созданной им продукции.

Если же он будет равен 1, то потребитель ничего не получит от приобретения продукции повышенного качества.

Каким же образом лимитная цена практически использовалась в СССР?

Одним из примеров может служить определение эффекта по модернизации вагонов метро Мытищинским машиностроительным заводом. Перед государством стояла задача по выделению огромных денег по модернизации существующих вагонов метро, их последующего изготовления, закупки и использования.

Научно-исследовательскому институту доверили определить эффективность использования новых вагонов метро, при этом издержки на весь комплекс мероприятий по проведению проекта были рассчитаны. В порядке проведения исследования был разработан опытный образец, отвечающий тактико-техническим характеристикам, установленным заказчиком. Комиссия участвовала в выделении и определении качественных характеристик нового вагона метро, ее влияния на окружающие объекты, а так же стоимость ее обслуживания. Сравнительным объектом выступили вагоны, находящиеся в эксплуатации.

В итоге, учитывая все плюсы и минусы, комиссия пришла к мнению, что новые вагоны метро будут приносить эффекта намного меньше, чем старые, и при этом будут обходиться намного дороже. Вследствие этого, государство отказалось инвестировать в этот проект. Таким образом, не подтвердилась рациональность использования денежных средств.

Практичность данного подхода решала одну из основных задач – определение эффективности и рациональности использования имеющихся ресурсов. Лимитная цена один из примеров ценных наработок в области ценообразования, созданных научно-исследовательскими институтами в СССР.

К сожалению, с развалом Советского союза, данный инструмент в России не используется. Но, в то же время, правительством прорабатывается вопрос об определении инвестиционных параметров для определения эффективности и рациональности использования бюджетных средств. Как говорилось выше, данная оценка широко используется в США, для определения возможности вложения средств в свои проекты.

Эффективность инвестиционного проекта это величина его соответствия целям, задачам и интересам участников инвестирования. По своей сути, это правопреемник функционально-стоимостного анализа, который в своей оценке может использовать множество разных показателей. Анализируется общественная эффективность или коммерческая.

Сама оценка проекта базируется на следующих принципах [1]:

- рассмотрение и анализ проекта на всех этапах жизненного цикла;
- обоснованность прогнозов финансовых потоков для всего расчетного периода;
- сопоставимость условий сравнения разных проектов для выбора оптимального решения;
- максимальность и положительность эффекта от реализации проекта;
- учет временного фактора;
- учет будущих финансовых затрат и поступлений;
- учет наиболее существенных последствий от реализации проекта;
- учет интересов всех участников проекта;
- оценка влияния инфляции;

- оценка влияния рисков реализации;

Целью оценки являются ответы на три основных вопроса:

1. Степень прибыльности инвестиции;
2. Сроки окупаемости;
3. Величина риска.

Хорошо проведенная инвестиционная оценка позволяет:

- оценить реальную потребность в инвестировании и наличие необходимых для этого условий;
- выбрать оптимальные инвестиционные решения;
- выявить факторы, способные оказать влияние на фактические итоги инвестирования и скорректировать их действие;
- оценить приемлемые параметры риска и доходности.

Таким образом, становится понятно, что проведение оценки эффективности инвестиционного проекта позволяет не только решить проблему грамотного вложения денежных средств, но и сравнить эффективность разных проектов одной направленности. Если говорить об использовании данного подхода государством, то можно решить основополагающую проблему – эффективное и рациональное использование бюджетных средств.

Авторы статьи считают, что без проведения грамотной, а главное, независимой оценки эффективности инвестиционных проектов, не допустимо принимать решение о включение затрат по инвестиционным программам в статьи бюджета страны. К сожалению, на данном этапе развития России данный подход не получил должного внимания, но с развитием экономики, получения результатов исследований в сфере ценообразования, данный подход должен стать первостепенным при выделении инвестиций в проекты программ, на которые выделяются бюджетные средства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Пивоваров Р.А. Оценка эффективности инвестиционного проекта [Текст] // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2017 г.). – СПб.: Свое издательство, 2017. – С. 22-25.

2. Пичурин И.И. Ощущаемая потребителем ценность и лимитная цена // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2012. – № 44 (303).

3. Тимофеева Т.В., Снатенков А.А. Оценка инвестиционной привлекательности регионов РФ // Труды V Всероссийской конференции молодых ученых по институциональной экономике. – Екатеринбург. 2007. – С. 187-190.

4. Ример М.И. Экономическая оценка инвестиций. 2-е изд. / Под общ. ред. М.И. Римера. – СПб.: Питер, 2015. – 480 с.

УДК 331.104

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ТРУДА

Исмаил Магеррамович Алиев
Профессор, доктор экономических наук
Заместитель заведующего кафедрой «Экономика труда»
Санкт-Петербургский экономический университет

Виктор Ивглафович Сигов
Профессор, доктор социологических наук
Заведующий кафедрой «Экономика труда»
Санкт-Петербургский экономический университет

Аннотация: В настоящее время пересматривается парадигма социально-экономического развития общества вообще и сферы труда в частности. Это влечет за собой необходимость обновления как концепции управления социально-трудовыми процессами, так и новых требований к информационному обеспечению управленческого воздействия. В статье рассматривается индуктивный подход к изучению отдельных процессов в сфере трудовых отношений, который на определенных этапах накопления знаний становится недостаточен.

Ключевые слова: Социально-трудовые отношения, индуктивный подход, сфера труда, социально-трудовые процессы, системный подход, институциональный подход.

INFORMATION AND METHODOLOGICAL SUPPORT OF THE MANAGEMENT PROCESS IN THE FIELD OF LABOR

Ismail Aliev
Prof., Dr. of Economics.
Head of Department «Labor economics»
Saint Petersburg State of Economics

Victor Sigov
Prof., Dr. of Sociology.
Head of Department «Labor economics»
Saint Petersburg State of Economics

Abstract: The paradigm of socio-economic development of society in general and the world of work in particular is currently being revised. This entails the need to update both the concept of managing social and labor processes, as well as new requirements for information support for managerial impact. The article considers the inductive approach to studying individual processes in the field of labor relations, which becomes insufficient at certain stages of the accumulation of knowledge.

Keywords: Social and labor relations, inductive approach, sphere of labor, social and labor processes, system approach, institutional approach.

Отечественная практика управления развитием социально-трудовых отношений базируется в основном на индуктивном и системном методологических подходах.

Индуктивный подход заключается в тщательном, но достаточно автономном изучении отдельных процессов в сфере трудовых отношений. Происходит непрерывное накопление данных по определенным процессам, затрагивающим отдельные группы занятого и незанятого населения в отдельных регионах. Затем отдельные выявленные тенденции пытаются соединить в общую картину развития сферы труда, что требует периодической корректировки не только базы данных, но и теоретических воззрений.

Такой «пошаговый» метод познания довольно распространен в науке. Еще большей популярностью пользуется он в «большой» (общенационального и федерального уровня) управленческой практике, где четко очерченные границы компетенции того или иного ведомства провоцируют управленцев рассматривать курируемые ими процессы как нечто достаточно локальное. Например, занимаясь трудоустройством молодежи, стараются вообще игнорировать проблемы безработицы, связанной с устареванием профессий. Можно наблюдать индуктивный подход и в действиях руководителей отдельных организаций, когда четкая постановка цели и продуманная система мероприятий по одним вопросам управления трудом сочетается не просто с отсутствием специальных мер, но и со слабой информированностью о положении дел в менее значимой, по мнению руководства, области трудовых отношений.

Соответственно, система информационного обеспечения процесса управления тем или иным процессом сферы труда приобретает черты локальной ведомственной системы с присущими ей недостатками. Во-первых, система показателей пересматривается с некоторым запаздыванием по отношению к новым тенденциям. Во-вторых, при сборе данных последовательно соблюдается принцип «не лезть в чужой огород», – т.е. не увлекаться изучением явлений и процессов, которые официально проходят «по другому ведомству».

В-третьих, ведомственная статистика много внимания уделяет аспекту собственной управленческой деятельности с оттенком отчетности за отпущенные из бюджета деньги, предназначенные для реализации тех или иных программ. В статистике широко представлены затратные составляющие деятельности, направления расходования средств и меньше, степень удовлетворенности населения количеством и качеством предоставленных социальных услуг, их соответствия сложившейся структуре потребностей. Эти данные приходится изыскивать через специальные социологические исследования, в том числе опросы общественного мнения.

Индуктивный подход не потерял актуальности до сих пор по следующим причинам:

а) в период реформирования общества четко проявились дезинтеграционные тенденции, произошла реальная автономизация многих социально-трудовых процессов;

б) произошло обострение массы локальных проблем в сфере труда (а также обострение сущностных проблем, которые удобнее трактовать в политических интересах как временные и локальные);

в) в сфере труда появилось много новых явлений и процессов, место которых в общем контексте социального развития общества пока до конца не ясно, но которые требуют управленческих реакций, хотя бы на локальном уровне.

Соответственно и управленческое воздействие понимается как процесс специализированный, ибо это позволяет постичь в деталях специфику происходящих в данной сфере процессов, приобрести высокую компетентность, необходимую для управленческого вмешательства.

Индуктивный подход практикуется во многих странах еще и потому, что он способствует сохранению оправдавших себя в прошлом конкретных программ – например, «отшлифованный» многолетним применением во множестве стран комплекс программ, в области регулирования занятости (выплата временных пособий безработным, профориентационные и профконсультационные услуги, профессиональная подготовка и переподготовка, информационная поддержка процесса поиска вакансий, организация общественных работ, социальная поддержка и реабилитация безработных и др.). Логика «может в глобальном плане это и устарело, но в нашей практике работает хорошо».

С этой точки зрения востребованность индуктивного метода понятна: ни одна разумная модель управления сферой труда не будет базироваться на полном отказе от доказавших хотя бы частичную дееспособность методов управления.

Не следует недооценивать индуктивный подход – как в области тщательного накопления информации, так и в области специализированного управленческого опыта.

В то же время нарастает необходимость более сильной опоры на системный подход, взаимоувязывающий:

- социальные процессы разной природы в сфере труда – в общую картину социально-трудовых отношений, которую потом предстоит вплести в еще более широкий социальный контекст – социально-экономическую жизнь общества;

- социально-трудовые процессы на уровне регионов – в общую картину развития сферы труда России;

- разрозненные управленческие мероприятия (либо традиционного, либо антикризисного характера) – в систему программ комплексного развития сферы труда.

Системный подход предполагает, что сложную систему следует характеризовать не только через описание составляющих ее элементов, но и, во-первых, через анализ особым образом организованного взаимодействия этих элементов, во-вторых, через описание взаимодействия данной системы с другими относительно автономными системами. То есть нарастает потребность в данных не только о том или ином процессе, но и о его взаимосвязях с другими процессами. Поэтому при системном подходе исключительное значение придается созданию эффективной подсистемы информационной поддержки управления сферой труда.

Мера практического применения системного подхода к любой сфере всегда являлась измерителем научности и эффективности управления ею.

Приходится признать, что в настоящее время системный подход в управлении сферой труда реализуется гораздо в меньшей степени, чем, в советский период. Лишившаяся ныне многих значимых звеньев система трудовых балансов советского периода и обслуживающая ее система сбора информации о населении, его образовательной и профессионально-квалификационной структуре, структуре сохраняемых и вновь создаваемых рабочих мест и так далее являла собой достаточно совершенный образец грамотного системного подхода (мы оставляем в стороне вопрос об исполнительской дисциплине, о том, насколько полно этот подход реализовался на практике в условиях недостаточной мотивированности всех звеньев этой системы).

Разумеется, создать единую информационную систему и систему взаимоувязки желаемых результатов в рамках планово-административной системы (когда вся национальная экономика и ее отдельные отрасли построены по иерархическому принципу) по определению легче, чем в рамках экономики, где действует великое множество независимых хозяйственных субъектов. Однако рыночные отношения не отменяют системный подход и только их доминированием не объяснить отсутствие цельной картины и четкой концепции развития национальной сферы труда.

Так, обязательными компонентами информации о любой стране, какой бы концепции социально-экономического развития она ни придерживалась, являются характеристики состава населения по образованию, занятиям, принадлежности к отраслям экономики, должности, профессии, квалификации. В нашей стране последовательно собирается информация по первым трем характеристикам, данные стараются сделать сопоставимыми с данными других стран (например, по показателю «статус в занятости»).

В области же отслеживания динамики профессионально-квалификационного состава населения позиции системного подхода (сбор динамики профессионально информации на разных уровнях, когда можно получить данные по наполнению различных профессиональных групп, их динамики в общенациональном, отраслевом, региональном аспектах) сданы радикально. В настоящее время «информационные дыры» частично заполняются усилиями индуктивного подхода. Но данные по локальным процессам – например, о структуре выпускников системы начального профессионального образования, поставляемые ведомственной статистикой, или о профессиональной ориентации выпускников общеобразовательных школ, собираемые в ходе конкретных социологических исследований, не могут ответить на вопрос – какова профессионально-квалификационная структура населения России. Без ответа на этот вопрос все рассуждения о трудовом потенциале страны не могут обрести предметность, так как трудовые возможности людей всегда характеризуются через определенный вид деятельности и определенную степень профессионального мастерства.

Дефицит информации по этому вопросу остро ощутили во многих регионах – вопрос сбалансированности профессионально-квалификационной структуры рабочих мест и работников встает в первую очередь так сказать по месту

проживания работников. Органы управления трудом территориального масштаба все чаще прибегают к специальным исследованиям в этой области и высказывают мысль о целесообразности восстановить системы трудовых балансов (уже не для директивного, а для индикативного планирования).

Отдельным направлением укрепления системного подхода к информационной поддержке управления сферой труда можно считать расширение объемов не только объективной информации (статистические данные разного рода и качественная характеристика процессов в сфере труда), но и субъективной (интерпретация фактов экспертами и субъектами этих процессов).

Изучение восприятия процессов в сфере труда непосредственными участниками этих процессов связано с использованием институционального подхода к изучению и управлению сферой труда. Им стараются обогатить и дополнить казавшийся ранее самодостаточным системный подход. Если перевести постулаты этого метода, пригодного при изучении широкого круга социальных процессов, изложенные Н. Биггарт [1] в сферу труда, они могли бы принять следующий вид:

а) всякое действие человека в сфере труда – это не чисто экономическое действие по поводу покупки, продажи, формирования и актуализации рабочей силы, это – социальное действие, ибо человек ведет себя в сфере труда так, как предписывают ему национальные, профессиональные, семейные и другие традиции, предпочтения, сформировавшиеся под влиянием общества в целом и конкретных людей, прочие элементы культуры;

б) действия в сфере труда закреплены определенными институтами, под которыми следует понимать не столько имеющие формальный статус элементы инфраструктуры рынка труда, сколько привычные практики, общепризнанные формы социальных отношений в сфере труда;

в) большинство этих общепризнанных форм действий в сфере труда находится в соответствии с общей социально-экономической природой общества, и именно благодаря этому становятся легитимными;

г) определенный особенный способ действий людей в сфере труда может стать источником экономических преимуществ нации.

Институциональный подход требует постоянного соотнесения целей, задач, структуры и методов деятельности определенных формальных структур с реальной практикой действий людей в сфере труда в рамках сложившихся традиций. Соответственно, информационная база для реализации этого подхода должна включать в себя сведения о типичном поведении, традициях, а также мотивах и установках людей в сфере труда.

Информационная база по этим аспектам, по признаниям сами специалистов, довольно разнопланова и вместе с тем ограничена. В области традиционной статистической отчетности можно назвать, например: сведения о числе случаев нарушения трудовой дисциплины, некоторых других асоциальных явлениях в сфере труда, сведения о награжденных коллективах и отдельных работниках (эти данные зачастую относят к так называемой моральной статистике); сведения о числе забастовок и числе их участников (статистика осуществления политических прав граждан), сведения о трудовых спорах об оплате тру-

да, о возмещении ущерба, причиненного при исполнении трудовых обязанностей, данные о должностных преступлениях руководителей и работников предприятий и др. (правовая статистика). Специальные выборочные статистические исследования позволяют выявить более широкий круг принятых в обществе способов разрешения социально-трудовых проблем и дополнить число показателей, а социологические исследования – установить причинно-следственные связи, выяснить отношение населения к тем или иным проблемам их трудовой жизни и сферы труда вообще.

Суть синергетического подхода заключается в отказе трактовать процессы развития как проявление исключительно линейных зависимостей, при которых целое равно сумме его частей, а результат прямо пропорционален воздействию. Общество вступило в стадию нелинейных зависимостей и применительно ко все большему количеству социальных процессов в сфере труда становятся верными утверждения: воздействие и результат непропорциональны друг другу; целое – это не сумма частей, а динамика развития в силу множества связей неочевидна. Любое целенаправленное воздействие на сферу труда (административно-управленческое, финансовое, информационное и др.) не гарантирует пропорционального масштабам воздействия результата. Но параллельно признанию ограниченности возможностей управляющей системы достичь результата традиционными методами предлагается обратить внимание на принципиально иные механизмы самосохранения, саморазвития самоорганизации в сфере труда.

Итак, трактовка управления социальными процессами на базе синергетической парадигмы включает в себя следующие моменты:

а) и признание антропометрической, а, следовательно, вероятностной природы социальных процессов;

б) признание социальных процессов объектами, поддающимися целенаправленному управленческому воздействию;

в) выделение особой значимости своевременного выявления так называемых точек флуктуации, когда существует возможность дальнейшего лишь ограниченно социального развития по нескольким направлениям;

г) признание того факта, что большинство процессов протекающих в социальных системах, имеют нелинейную природу;

д) признание за социальными системами и протекающими в них социальными процессами свойства саморегулируемости, что заставляет уделить особое внимание существующим механизмам самоуправления и осуществлять управленческое воздействие с их использованием.

Соответственно смещается и интерес в области получения и интерпретации информации.

Прежде всего, видимо, будет пересмотрено понятие релевантной информации по отношению к процессам и явлениям, имеющим четко выраженную нелинейную природу развития.

Кроме того, преобразование ключевой управленческой установки и опора на способность социальной общности к саморегуляции общественной жизни вообще и трудовой, в частности, предполагает «перенастройку» исключительно со статистики фактов также на статистику мнений.

Иными словами, распределенная когнитивная модель развития сферы труда должна включать в себя не только частные модели формально признанных экспертов-трудовиков (ученых и управленцев), но и представления о желательном и нежелательном развитии социально-трудовых отношений рядовых субъектов многочисленных взаимосвязанных процессов труда и возникающих по их поводу разнообразных социально-трудовых отношений.

Для эффективности обмена информацией непосредственно в процессе управленческой деятельности при решении конкретных задач полезны были бы любые шаги по продвижению к такой модели, например расширение практики создания групп с интегрированной ответственностью, в том числе создание межфункциональных групп чиновников из разных департаментов для решения комплексных проблем, а так же создание виртуальных групп из работников разных департаментов управления, с привлечением участников из других организаций и (или) других регионов, общение между которыми происходит с помощью электронной техники.

Таким образом, мы можем сделать следующие выводы. Хотя ни один из рассмотренных подходов к управлению социально-трудовыми процессами себя не исчерпал и может быть с успехом применен на практике, формирование стратегических концепции напрямую связано с пересмотром парадигмы управления развитием социальных процессов экономического развития, с принципиально новым взглядом на объективную природу этих процессов.

Можно, в частности, предположить, что формирование общей концепции управления социально-трудовыми процессами будет, видимо, строиться в первую очередь на базе синергетического и системного подходов, вопросы тактического управления – на базе индуктивного подхода, а вопросы контроля деятельности, обратной связи с управляемой системой и корректирующего управления – на базе институционального подходов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Биггарт Н. Социальная организация и экономическое развитие. / В кн.: Экономическая социология: новые подходы к институциональному и сетевому анализу. – М.: РОССПЭН, 2002. – С. 258-261.

2. Алиев И.М., Горелов Н.А., Ильина Л.О. Экономика труда: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – М.: Юрайт. 2019. – 203 с.

3. Управление человеческими ресурсами. Под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. – М.: Юрайт, 2018. – 526 с.

УДК 330.08

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

Гульмира Далабаевна Бегимбетова
Магистрант
Кафедра «Корпоративная экономика и управление бизнесом»
Уральский Государственный экономический университет,

Галина Юрьевна Пахальчак
Профессор, кандидат экономических наук
Кафедра «Корпоративная экономика и управление бизнесом»
Уральский Государственный экономический университет

Аннотация: В статье рассматривается система мотивации участников проекта как один из наиболее эффективных способов управления командой проекта. Сделан анализ факторов, влияющих на эффективность системы мотивации. Рассмотрены виды и способы мотивации сотрудников, занятых в проекте. Предложены рекомендации для практического применения механизмов мотивации участников проекта, реализуемого в компании.

Ключевые слова: проект, участники проекта, мотивация, материальное вознаграждение, поощрение.

PROJECTTEAM MOTIVATION

Gulmira Begimbetova
Post-Graduate
Corporate Economics and Business Management Department
Ural State University of Economics

Galina Pakhalchak
Prof., Cand. of Science
Corporate Economics and Business Management Department
Ural State University of Economics

Abstract: The article describes the motivation system as one of the most effective ways of project team management. The factors influencing the motivation system in projects are analyzed. The article considers types and ways of motivating employees engaged in the project and provides recommendations on practical use of motivation mechanisms for project participants implemented in the company.

Keywords: project, project team, motivation, material incentive, incentive.

Мотивация персонала является основой эффективного управления человеческими ресурсами. Зная, что лежит в основе поведения человека, что побуждает его к деятельности, можно формировать систему управления человеческими ресурсами. Но для этого нужно владеть информацией о мотивах тех или иных действий человека, понимать каким образом можно на них оказывать влияние, как мотивировать людей к более эффективной деятельности.

В экономической литературе мотивацию рассматривают как процесс побуждения работника и всех членов коллектива к интенсивной работе для удовлетворения своих потребностей и для достижения общих целей организации с затра-

той определенных усилий, добросовестности и упорства. Труды таких ученых как В.В. Адамчук, Л.В. Бондаренко, В.А. Богдановский, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, Т.А. Ашимбаев, К.Б. Бердалиев, С.Х. Берешев внесли свою лепту в теорию по стимулированию и мотивации персонала, но, как зарубежные, так и отечественные авторы дают только общее направление формирования систем мотивации персонала. В данной статье автор рассматривает практические аспекты системы мотивации участников проекта и ее применение для проектных групп.

Ни один участник проекта не будет работать эффективно, если он не мотивирован на это. Часто стимулы не совсем очевидны, хотя и играют достаточно важную роль.

Основные особенности мотивации в проекте заключается в следующем:

- различают мотивацию привлекаемых к исполнению конкретных поручений сотрудников и ключевых участников – руководителя проекта и членов команды, от которых зависит успех проекта в целом;
- мотивация осуществляется в течение всего его жизненного цикла;
- в целях снижения затрат и повышения отдачи работы применяют дифференцированные и индивидуальные подходы, комплексное использование мотивации.

Для формирования эффективной системы мотивации участников проекта необходимо учесть следующие этапы, которые представлены на рисунке 1.

На первом этапе нужно определить круг сотрудников, которые будут участвовать в системе мотивации. Для этого, исходя из графика работ проекта, для отдельного вида работ назначается специалист соответствующей квалификации.

В систему мотивации предполагается включить тех сотрудников, чьё участие ожидается на протяжении всего срока реализации проекта, от начала и до его завершения.



Рис. 1. Этапы формирования системы мотивации в проектах [8, с. 10]

Также, при необходимости, в программе могут участвовать работники, привлекаемые для выполнения важных (ключевых) вех проекта, без выполнения которых невозможен переход к следующему этапу работ [1, с. 78].

На втором этапе при планировании работ на проекте необходимо сделать расчёт времени, которое потратит на выполнение работ каждый из участников проекта. Время на выполнение работ в рамках проекта обычно определяются экспертным путём.

На третьем этапе потребуется информация о средней заработной плате сотрудников, участвующих в проекте.

Эта информация нужна для того, чтобы можно было объективно оценить стоимость труда каждого из участников проекта. Автор предполагает, что сотрудник, продолжая работать на предприятии при достигнутом уровне оплаты, фактически определяет справедливое вознаграждение за свою квалификацию и усилия.

Именно на 3 этапе авторы предлагают, просуммировав ориентировочную стоимость трудозатрат на проект, рассчитывать бюджет проекта по заработной плате.

В предлагаемом варианте системы мотивации дополнительно к фонду оплаты труда проекта необходимо определить мотивационный фонд. Предлагается установить его равным фонду оплаты, то есть каждый участник проектной команды на время работы проекта может рассчитывать на двойную оплату.

Именно на четвертом этапе производится «настройка» системы вознаграждений участников проекта. Для этого в систему вводятся следующие правила:

- Вся сумма мотивационного фонда распределяется пропорционально в течение всего срока реализации проекта;
- Выплата каждой части предусмотренной суммы «привязывается» к выполнению важной вехи проекта (к фактической реализации какого-то из этапов);
- Устанавливается коэффициент трудового участия проектной группы по факту реализации каждого из этапов. Группа может повысить или понизить этот коэффициент, перераспределяя, таким образом, премию между участниками. Решение – за руководителем проекта;
- После успешной реализации проекта производится перерасчёт базовой части зарплаты (окладов или тарифов) для того, чтобы обеспечить их повышение на определённый процент.

Все эти этапы должны быть прописаны в положении о мотивации участников проекта или другом локальном акте об оплате труда [4, с. 116].

Участникам проекта по итогам достижения целей проекта может выплачиваться премия в зависимости от степени вовлеченности в проекте и оценки результативности работ участника проекта. При 100% вовлеченности работника в проект ему не выплачивается премия по текущей системе премирования, он участвует только в проектном премировании.

Проектное премирование осуществляется в три этапа:

1) Управляющий комитет определяет уровень сложности проекта, принимает итоговый результат проекта, согласовывает расчет экономических выгод по проекту, а также согласовывают коэффициенты результативности участников проекта;

2) Комиссия утверждает уровень сложности проекта, размер премиального фонда и индивидуальные коэффициенты результативности каждого участника проекта;

3) HR подразделение Компании администрирует выплату премий и издает приказ о премировании работников.

Премиальный фонд по проектам, создающим экономическую выгоду, определяется с учетом уровня сложности проекта из расчета до 1% от суммы экономической выгоды, но не более 1-го годового должностного оклада участников проекта для проектов с длительностью до 1 года, а для проектов с длительностью более/менее года – из расчета не более суммы должностных окладов участников проекта за период проекта.

В таблице 1 приведен уровень сложности проекта, который определяется с учетом следующих понижающих факторов, но не ограничиваясь:

Таблица 1

Уровень сложности проекта с указанием понижающих факторов, %

Понижающие факторы	Рекомендуемые проценты
Длительность проекта менее года	- 10%
Привлечение консультанта	- 20%
Проект не связан с внедрением новой методологии, продукта, производства, технологии, ноу-хау	- 15%
Только одно предприятие в периметре проекта	- 10%

Индивидуальный размер премии участника проекта рассчитывается с учетом коэффициента результативности участника проекта. Рекомендуемая шкала результативности приведена в таблице 2.

Для работников руководящего уровня степень вовлечения в проект не может превышать 20% их рабочего времени. Выплата премий может производиться сразу после завершения проекта или по итогам использования результатов проекта сроком до 1 года по решению Комиссии.

Члены проектной команды премируются в рамках текущей системы премирования, с учетом выполнения поставленных КПД/целей за отчетный период.

Таблица 2

Шкала результативности, %

Коэффициент результативности (Кр)	% выполнения целей проекта
0,8-1,0	80-100%
0,5-0,7	51-79%
0	до 50%

Наряду с материальным вознаграждением большое значение для многих людей имеет нематериальное вознаграждение. Для поощрения участников проекта рекомендуется применять следующие виды нематериального вознаграждения:

- благодарственные письма от первого руководителя или Председателя Совета директоров компании,
- памятные подарки,
- почетные звания, грамоты,

- участие в обучающих программах,
- карьерные продвижения и др.

Выбор того или иного механизма дополнительного поощрения определяется целым рядом причин. Если руководитель и команда участвуют в продаже проекта, и они оказывают прямое влияние на итоговую выручку, то вознаграждение должно учитывать полученную прибыль.

Если же руководитель проекта отвечает за выполнение неприбыльного проекта, то премировать следует, исходя из экономии затрат. Премиальный фонд может формироваться как определенный процент от экономии затрат (разница между запланированными затратами и реально осуществленными) или от ФЗП в проектах развития. Величина премиального фонда (ПФ), формируемого из принципов экономии проекта, может рассчитываться так:

$$ПФ = (СЗ + Р + УР - ФЗ) \times (1 - З \times К_з)$$

где, СЗ – смета затрат;

Р – резерв;

УР – управленческий резерв;

ФЗ – затраты, фактически понесенные на проект;

З – задержка сроков завершения проекта в периодах (например, в днях или неделях);

$К_з$ – доля, на которую уменьшается премиальный фонд за один период задержки (например, 0,1).

Основной принцип мотивации состоит в том, что поощрения или взыскания должны накладываться на сотрудника только за результаты работ, порученных непосредственно ему. Поэтому руководители проекта и лидеры должны премироваться за выполнение проекта в целом [8, с. 47].

Предложенные механизмы мотивации требуют качественного планирования и учета всех затрат по проектам. С другой стороны, они стимулируют к более аккуратному использованию методов управления проектами. От точности планирования и учета затрат на реализацию проекта зависит размер вознаграждения и мотивационные механизмы.

Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо.

Добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Осуществление мотивационных программ требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, гораздо выше. Достичь наибольшей отдачи можно только в случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и работник.

ЛИТЕРАТУРА

1. Базарова Т.Ю. Управление персоналом. [Текст] – Москва: Мастерство, 2002. – 224 с.

2. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом [Текст] – Москва: ЮНИТИ, 2007. – 560 с.

3. Берешев С.Х. Организация заработной платы и нормирования труда на предприятиях Республики Казахстан. [Текст]: вопросы и ответы / С.Х. Берешев. – Алматы: ЭКО, 2011. – 472 с.

4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]. – Москва: ЮРИСТЬ, 2008. – 280 с.

5. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика [Текст] – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 120 с.

6. Кенжалина Ж.Ш. Оплата труда на промышленных предприятиях [Текст]: учеб. пособие / Ж.Ш. Кенжалина. – Алматы: Экономика, 2002. – 165 с.

7. Проектирование системы мотивации в организации [Текст] / Ю.Г. Одегов // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. – № 1. – С. 16-25.

8. Samruk-Kazyna 2020 – [Text]. – Astana: Management Journal, 2016. – 172 p.

УДК 331.101.38

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ИЗУЧЕНИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

Светлана Владимировна Радыгина
Доцент, кандидат экономических наук
Заведующая кафедрой экономической теории и предпринимательства
Удмуртский государственный университет

Егор Анатольевич Богачев
Бакалавр 4 курса, профиля экономика предприятий и организаций
Удмуртский государственный университет

Аннотация: В статье раскрываются вопросы управления командой проекта, построения эффективного взаимодействия между руководителем проекта и его участниками, рассматриваются понятия трудовой эффективности, мотивации, стимулирования, управленческого воздействия. Выявляются и ранжируются факторы, побуждающие к росту личной заинтересованности членов команды в результате проекта, а также формы и виды управленческого воздействия.

Ключевые слова: команда проекта, трудовая эффективность, мотивация, стимулирование, теория «обогащения работы», управленческое воздействие, корпоративная культура, управленческая культура, стереотипы поведения.

THEORETICAL-METHODOLOGICAL BASIS OF STUDY OF PROCESSES OF LABOR EFFICIENCY MANAGEMENT OF PROJECT TEAM

Svetlana Vladimirovna Radygina
Candidate of economic sciences, associate professor,
Head. department of Economic Theory and Entrepreneurship
Udmurt State University

Egor Anatolyevich Bogachev
4th year student, profile economics of enterprises and organizations
Udmurt State University

Abstract: The article reveals issues of project team management, building effective interaction between the project manager and its participants, discusses concepts of labor efficiency, motivation, stimulation, management impact. Factors that encourage personal interest of team members as a result of the project, as well as forms and types of managerial impact are identified and ranked.

Keywords: team of the project, labor efficiency, motivation, stimulation, theory of «job enrichment», managerial impact, corporate culture, managerial culture, behavior stereotypes.

Одной из важнейших составляющих успешного проекта является его команда. Стивен Р. Кови утверждал, что лучше сильная команда и слабый проект, чем слабая команда в хорошем проекте [1]. Он обосновывал это тем, что сильная команда способная довести любой проект до достижения высоких результатов, а слабая команда может не завершить хороший проработанный проект.

Этот факт обуславливает важность построения эффективного взаимодействия между членами команды проекта, создания в системе управления проектом эффективной подсистемы управленческого взаимодействия между руководителем проекта и членами его команды.

Трудовая эффективность – это сравнительно новое понятие, сформулированное Радыгиной С.В. [2], подразумевающее состояние трудового коллектива, сочетающее в себе, с одной стороны, высокую производительность труда и эффективность труда сотрудников с точки зрения руководителя проекта, и, с другой стороны, комфортность рабочей атмосферы с точки зрения членов команды. Достижение состояния трудовой эффективности обеспечивает получение высокой результативности проекта одновременно с недопущением эмоционального выгорания и профессиональной стагнации сотрудников.

Изначально раскроем суть понятий «мотивация» и отличие его от стимулирования труда.

Мотивация – процесс стимулирования себя, другого человека или группы к действиям, приводящим к достижению поставленной цели [3]. Соответственно «трудовая мотивация» – это воздействие, побуждающее к трудовой деятельности, и имеющая своим результатом повышение производительности труда человека, осуществляющего рассматриваемую трудовую деятельность. Ключевым элементом мотивации является наличие у сотрудника (члена команды) неудовлетворенной индивидуальной потребности.

Стимулирование представляет собой применение различных стимулов, направленных на мотивацию индивида [4]. Таким образом, стимулирование является одним из средств мотивации сотрудников.

Существующие теоретические модели мотивации в зарубежной науке можно условно подразделить на два укрупненных блока: теории содержания мотивации (К. Альдерфер, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Д. Мак Клелланд) и теории процесса мотивации (С. Адамс, В. Врум, Э. Локк, Л. Портер-Э. Лоулер и Б. Скиннер). Первые изучали содержание мотивации, т.е. пытались идентифицировать факторы во внутриличностной или рабочей среде, побуждающие людей к трудовой деятельности. Процессуальные теории сосредоточены на изучении самого процесса мотивации.

Обобщив ключевые теории содержания мотивации можно сформулировать следующие факторы, влияющие на мотивацию:

- уровень интеллектуального развития личности;
- моральный и духовный уровни развития личности;
- волевой уровень развития личности, оценивающий способность индивида осознанно направлять свою деятельность на достижение определенных им целевых ориентиров в условиях сопротивления окружающей среды, внешнего давления социальной среды на индивида.

Обобщающий элемент теорий процесса мотивации заключается в том выводе, что становление человека происходит как результат его взаимодействия с социумом. Успешность социального взаимодействия предрешает оценку индивидом степени достижения или не достижения им удовлетворения его потребности. Так, например, удовлетворенность уровнем заработной платы у индиви-

дов наступает по оценкам социологов не тогда, когда получаемого жалованья достаточно для удовлетворения базовых потребностей в пище, одежде и жилье, а в случае оценки членами окружающей индивида социальной группы его уровня дохода в качестве достаточного или выше среднего значения по исследуемой группе [4].

Под управленческим воздействием понимают совокупность действий субъекта управления направленных на объект управления с целью приведения объекта управления в состояние, желаемое и спланированное субъектом управления [5].

Руководить и члены команды проекта являются подсистемами в единой системе управления, поскольку являются управляющей и управляемой подсистемами социальной системы трудового коллектива, постоянно взаимодействующими друг с другом. Руководитель, понимаемый как управляющая подсистема, в то же время является частью команды проекта, т.е. частью объекта управления. Получается, что границы управляющей подсистемы находятся в зависимости от характера поведения и свойств управляемой подсистемы, вследствие чего функционирование субъекта управления в своем базисе определяется спецификой объекта управления.

Отсюда следует, что управленческое взаимодействие всегда является взаимодействием, которое вне зависимости от субъективных желаний участников взаимодействия образует совокупность прямой и обратной связи.

Эффективность реализации управленческого воздействия зависит от ряда факторов:

– Правильности понимания руководителем конкретной управленческой ситуации и особенностей людей, являющихся в данной управленческой ситуации объектом управления;

– Правильности выбора руководителем методов управленческого воздействия и влияния, способных вызвать у членов команды проекта желаемую и необходимую руководителю реакцию;

– Правильности выбора руководителем линии поведения, ведущей к достижению поставленных им целей.

С.И. Самыгин в своей научной работе выделяет формы и виды управленческого воздействия.

По формам управленческое воздействие Самыгин С.И. классифицирует на нормативно-правовое (формальное) воздействие и на неформальное воздействие [3].

Формальное управленческое воздействие реализуется через систему принятых распоряжений, стандартов, регламентов и инструкций.

Неформальное управленческое воздействие осуществляется в форме устных распоряжений, поручений руководителя членам команды проекта.

При управленческом воздействии руководителю необходимо учитывать законы поведения находящихся в организации людей. Как известно, человек в социальных системах и процессах ведет себя очень сложно, его действия имеет непредсказуемый, неоднозначный и вероятностный характер. Поэтому управленческое воздействие, применяемое руководителем, должно по своим формам

и инструментам соответствовать условиям сложившейся управленческой ситуации, а именно:

1. Корпоративной культуре

В профессиональной среде и в рабочих коллективах на конкретной организации формируется собственная корпоративная культура, свои традиции и правила поведения. Корпоративная культура может устанавливаться как в организации в целом, так и внутри отдельных структурных подразделений организации.

2. Управленческой культуре

С.И. Самыгин дает определение понятию «управленческая культура», характеризуя ее как систему определенных ценностных и деятельностных установок, сформированную в организации и применяемую всеми сотрудниками, определяющую характер управленческой деятельности в организации [3].

Эдгар Шейн отмечает, что для различных организаций характерны разные типы управленческих культур, отличающиеся, в том числе этическими нормами построения взаимоотношений подчинения между руководителем и сотрудниками. Э. Шейн описывает, что в среде ученых и инженеров характерны более дипломатичные и неформальные отношения, характеризующиеся более открытым общением, взаимным уважением и распространением демократичного стиля руководства сотрудниками [5].

Получается, что управленческая культура является результатом социального процесса, протекающего в ходе трудовой деятельности в организации, на формирование которого влияют социальные, исторические и психологические факторы.

3. Стереотипам поведения

Помимо корпоративной культуры на тип построения взаимоотношений между руководителем и членами команды проекта влияют устоявшиеся стереотипы, свойственные данной национальной культуре. Вопрос стереотипизации построения иерархических отношений в организациях стал особенно актуален в 21 веке в ходе глобализации и формирования межнациональных проектов.

Для разных национальных культур свойственны неодинаковые стереотипы, правила поведения между людьми разного статуса и должностного ранга.

Для выработки идеального механизма социального воздействия руководителя на сотрудников, важным является выявление факторов, побуждающих человека к труду, и их ранжирование по мере важности и значимости с точки зрения оценок социальной среды.

По результату социологического исследования А.Г. Здравомыслова был сформирован рейтинг факторов, влияющих на удовлетворённость трудом [6]. Факторы были ранжированы следующим образом:

1. содержательность труда;
2. удовлетворенность заработком;
3. возможность повышения квалификации;
4. разнообразие работы;
5. уровень организации труда;
6. отношение «администрации» к рабочим;

7. физическая утомляемость работой;

8. состояние оборудования.

Получается, что физическая утомляемость работой и уровень организации труда были оценены рабочими как менее значимыми, чем фактор разнообразия работы и возможности повышения квалификации.

В своем труде «Человек и его работа» А.Г. Здравомыслов описывает важное открытие о пороге удовлетворенности заработной платой. Так, для позитивной оценки сотрудниками повышения уровня оплаты труда, последний должен быть повышен не менее чем на 7%. Меньшее повышение большинством воспринимается как издевка и не влечет за собой стимулирующего эффекта к трудовой деятельности [6].

Целенаправленное воздействие на восприятие трудовой деятельности сотрудниками изучал Фредерик Герцберг, который разработал теорию «обогащения работы» [7].

Ф. Герцберг проанализировал побуждения к труду по характеру их действия и классифицировал их на две группы.

К первой группе он отнес все внешние условия среды (уровень оплаты труда, межличностные отношения в группе, состояние оборудования, условия труда и др.). Ф. Герцберг отмечает, что улучшение внешних факторов дает краткосрочный эффект и в первое время действует как стимул. Ко второй группе Ф. Герцберг отнес внутренние факторы, являющиеся мотиваторами поведения. Герцберг пишет о том, что «в человека надо встроить внутренний генератор. Настоящий стимулятор для человека – это сама работа, сознание собственных достижений, признание их окружающими, стремление к продвижению, чувство ответственности и собственного роста, самореализация в труде» [7].

В своих научных исследованиях Ф. Герцберг предлагает теорию «обогащения работы», согласно которой за счет повышения содержания труда повысить удовлетворенность человеком своей трудовой деятельностью [7]. Герцберг предлагает следующие способы «обогащения работы»:

- Оптимизация степени разнообразия трудовых функций;
- Ограничение монотонности труда;
- Создание условий труда, способствующих сосредоточению внимания;
- Делегирование сотрудникам оптимального уровня ответственности;
- Формирование обратной связи между поставленными целями труда и его достижением;
- Создание условий для профессионального роста работника;
- Пропаганда идеи, что выполняемая работа носит социально полезный характер;

У теории Ф. Герцберг множество противников. Они отмечают, что не все работы могут быть «обогащены» и не все работы в этом нуждаются.

Таким образом, оказывая воздействие на восприятие человеком его трудовой деятельности и его роли в деятельности команды проекта, можно изменить его самооценку и совместить реализацию общественно полезных целей с удовлетворением его личных потребностей. Знание особенной поведенческих

аспектов проектного менеджмента позволяет выстроить эффективное взаимодействие между членами команды проекта, что является одним из условий успешного проекта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 396 с.
2. Радыгина С.В. Трансформация факторов, побуждающих к труду, на современном этапе // Сборник статей пятой международной научно-практической конференции «Фотинские чтения – 2018». 28-30 ноября 2018 года. – Ижевск. – С. 112-114.
3. Самыгин С.И., Колесникова Г.И., Епифанцев С.Н. Социология и психология управления. – М.: КНОРУС. 2016. – 254 с.
4. Шуванов В.И. Социальная психология менеджмента. – М., 2017. – 412 с.
5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. О. Андриановой. – М.: Манн, Иванов и Фербер. 2015. – 176 с.
6. Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после: Учебное пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. – М. Аспект Пресс. 2003. – 485 с.
7. Романов П.В. Социологические интерпретации менеджмента: искусство управления, контроля и организации в современном обществе. – Саратов. 2018. – 520 с.

УДК 65.011

НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ИННОВАЦИОННОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

Анна Владимировна Вотякова
Магистрант направления «Менеджмент»
Удмуртский государственный университет

Юрий Николаевич Поляков
Кандидат экономических наук, доцент кафедры управления социально-экономическими системами
Удмуртский государственный университет

Аннотация: Анализируются ключевые аспекты и элементы для построения системы управления для инновационных предприятий. Рассмотрены факторы, при помощи которых создается благоприятная среда в рамках функционирования инновационного предприятия.

Ключевые слова: управление проектами, инновация, риск, проектный менеджмент, автономность, проактивность, эффективность деятельности, конкурентная среда.

SOME FEATURES OF THE CONCEPT OF EFFECTIVE GOVERNANCE IN INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP

Anna Vladimirovna Votyakova
Undergraduate
Udmurt State University

Yury Nikolaevich Polyakov,
Candidate of Economics, Associate Professor,
Department of Management of Social and Economic Systems
Udmurt State University

Abstract: Key aspects are analyzed and elements for building a management system for innovative enterprises are analyzed. The factors by which a favorable environment is created within the framework of the functioning of an innovative enterprise are considered.

Keywords: project management, innovation, risk, project management, autonomy, proactivity, performance, competitive environment.

Концепция предпринимательского управления проектами возникла еще в 1970-х годах, как результат бюрократического способа управления, который не был способен удовлетворить растущие амбиции новой и хорошо образованной рабочей силы. Кроме того, широкое использование проектного управления нужно связать с растущей конкуренцией и ускоренными темпами инноваций, и изменениями в бизнес-среде, которые требуют творчества и гибкости, характе-

ристик, которые не характерны большинству бюрократических организаций. Проектная и командная организация были во главе сложной предпринимательской деятельности и становились нормой, обеспечивая выполнения значительно возросших обязанностей. Одним из важнейших стимулов дальнейшего развития проектного менеджмента послужила необходимость заниматься развитием продуктов, внедрение инноваций и творческого подхода на фоне бюрократизации в управлении проектами [2, с. 61].

Управление проектами утвердило свое присутствие в качестве инструмента для реализации организационных стратегий и во многих случаях стало основой для реализации основных видов деятельности компании.

Успешный проектный менеджмент в инновационном технологическом предпринимательстве представляет собой достаточно сложное образование, которое состоит из нескольких структурных элементов [4, с. 88; 2, с. 71]: инновационность; автономность; принятие риска; проактивность; агрессивность.

С точки зрения инновационного предпринимательства данные компоненты используются для определения предпринимательской позиции организации. Рассмотрим более подробно каждый из элементов данной структуры.

Инновационной считается организация, если она постоянно выпускает новые и / или прорывные продукты или услуги, открывает новые рынки, поддерживает экспериментальную деятельность и оригинальные подходы к решению проблем, разрабатывает уникальные процессы и методы производства [2, с. 53]. Большинство из этих результатов достигаются непосредственно проектами. С позиции проектного управления, интерес представляет не новаторство результатов, а то, насколько благоприятным является климат проекта для развития инноваций. Существуют средства для измерения климата в проектной команде и его привязанности к внешней среде, которые либо стимулируют, либо препятствуют инновациям.

В рамках эффективного проектного менеджмента для инновационного технологического предпринимательства необходимо создать соответствующие условия, которые будут способствовать продуцированию уникальные идеи и продукты. К таким условиям нужно отнести [4, с. 107]:

- свобода и автономность деятельности сотрудников;
- поддержка идей;
- доверие и открытость;
- дебаты;
- динамизм и живость.

С другой стороны, наблюдается определенная зависимость между уровнем контроля и качеством управления инновационными проектами. Жесткий стиль управления топ-менеджера в инновационной организации привел к наблюдению высокого уровня конфликта и низкого уровня доверия.

Автономность в проектном менеджменте – это мера полномочий на принятие решений предоставляемая отдельным лицам и командам в организации. Другими словами, это уровень организационной децентрализации. В контексте управления проектом фактор автономии может применяться непосредственно с двух точек зрения [1, с. 41]:

1) усмотрение руководителя проекта;

2) автономия, предоставляемая проектным командам и отдельным членам для принятия решений и выбора подходящих методов работы. Хогель и Парботен доказывают, что автономия команды инновационного проекта напрямую связана с качеством командной работы. Утверждалось, что предпринимательский результат руководителя проекта – это его изменения, внесенные в процессы, инструменты, процедуры управления проектом с целью улучшения реализации проекта [5, с. 66].

Принятие риска открывает возможности определенные возможности, как с точки зрения перспектив, так и угроз. Инновационные проекты по своей сущности предполагают некий уровень риска. Риск в концепции управления проектами измеряет склонность организации к некоторым действиям, которые в том числе могут привести к потерям ресурсов или наоборот к значительной финансовой выгоде. Таким образом, скорее всего, организация выберет рискованный проект вместо более определенного. В свою очередь, это не подразумевает склонность к риску во время реализации самого проекта. Американские ученые Вилерон и Циркон определяют две категории рисков, которые больше всего касаются руководителя проекта. Во-первых, это риск того, что цели проекта не будут достигнуты с точки зрения времени, стоимости и производительности. Во-вторых, они связаны с рисками, связанными с профессиональным карьерным ростом. Оба типа рисков влияют на то, как менеджеры проектов подходят к своей работе [6, с. 74].

Ученые из Германии в области проектного управления утверждают, что время выхода проекта на рынок является важным аспектом, поскольку принятие рисков является обязательным условием для обеспечения быстрой реализации проекта. Кроме того, растущая сложность проекта и его среды создают риски, которые трудно предвидеть, несмотря на усилия по планированию и оценке. В таких случаях поиск возможностей для улучшения реализации проекта становится серьезной проблемой, а не выявление рисков и смягчение их последствий [3, с. 90]. Таким образом, толерантность к риску или склонность к расчетному риску, а также поиск возможностей для улучшения реализации проектов являются элементами проектного менеджмента в инновационном предпринимательстве.

Активность измеряет позицию организации в качестве лидера рынка по внедрению новых продуктов и услуг, прогнозированию будущих потребностей и поиску новых возможностей. Очевидно, что эта концептуализация проактивности не имеет прямого отношения к контексту управления проектом. Активность в целом и на всех уровнях, будь то организация, команда или отдельное лицо, характеризуется как ориентированное на будущее и самозапускающееся поведение, направленное на изменение или управление внешней средой, и оно играет важную роль в процессе инноваций[1, с. 109]. Часто поведение компании в значительной мере зависит от индивидуальных характеристик ключевых участников проекта в отношении проактивности и контекстуальных факторов, которые либо препятствуют, либо способствуют проактивному поведению. Для целей построения эффективной управляемой системы, наибольший интерес

представляют контекстуальные факторы, которыми можно управлять для стимулирования активного поведения.

Существует несколько исследований, посвященных изучению контекстуальных факторов проактивного поведения в рабочей среде. Паркер, Тернер и Уильямс смоделировали и протестировали модели активного поведения. Их результаты показывают, что проактивному поведению способствуют следующие контекстуальные факторы [6, с. 53]: 1) гибкое определение роли; 2) автономность работы; 3) доверие коллег.

Кроме того, Уильямс, Паркер и Тернер, исследуя упреждающее поведение на уровне команды, обнаружили, что команды, обладающие большей автономией в выполнении повседневных задач, с большей вероятностью будут участвовать в активном решении проблем и внедрении инноваций. Более того, когда промежуток времени между проактивным действием и будущим состоянием, которое должно быть затронуто этим конкретным действием, короткий, общение в реальном времени, сосредоточенное на событиях проекта в реальном времени, жизненно важно для обеспечения проактивного и самоорганизующегося поведения [6, с. 83]. Они пришли к выводу, что поддерживающий надзор опосредуется автономией работы. Последующие исследования были сосредоточены на трансформационном лидерстве, а не на поддержке лидерства как важного фактора стимулирования активного индивидуального и командного поведения.

Важнейшим аспектом проектного менеджмента является формирование трансформационного лидерства при управлении сложными проектами в неопределенной среде. Данный вид лидерства формируется в условиях решения поставленных задач, а не на этапе проектирования. Кроме того, степень влияния такого лидерства достаточно высока, значительно более высока, чем у формального лидера.

Последний элемент – конкурентная агрессивность, которая в значительной мере отделена от инициативности. Агрессивность фирмы в данном исследовании определяется по отношению к конкуренции. Компоненты агрессивности, которые могут быть применены к контексту управления проектами, – это готовность попробовать нетрадиционные методы для реализации проекта и установления и достижения амбициозных целей и / или сроков [4, с. 133].

Построение эффективной управленческой системы в инновационном технологическом предпринимательстве представляет сложно сбалансированную систему, которая функционирует, учитывая рыночную среду, внутреннюю среду предприятия и модель поведения по отношению к своим конкурентам.

Таким образом, особенности проектного менеджмента в предпринимательстве определяются уровнем инновационном и продукта или предприятия. В технологическом предпринимательстве предприятие должно заключать в себе: инновационность, автономность, проактивность и агрессивность. Производство инновационных решений требует от проектного менеджмента создание не только эффективной системы управления, но также условий для раскрытия творческого потенциала.

ЛИТЕРАТУРА

1. Боронина Л.Н., Сенук З.В. Основы управления проектами. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 163 с.

2. Горелик О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений: учебное пособие / О.М. Горелик. 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2015. – 270 с.

3. Хосроева Н.И., Чочиева Д.Т. Проектирование инновационной деятельности предприятия // Управление экономическими и социальными системами региона: сборник научных трудов. Выпуск VI / Под ред. С.Ф. Дзагоева. – Владикавказ: Сев.-Осет. гос. ун-т им. К.Л. Хетагурова, 2015. – 357 с.

4. Шестопалов П.Л. Выгоды и возможности применения проектного управления в государственном секторе. – М. 2016. – 30 с.

5. Aiken M. and Hage J. (2017) ‘Theorganic organization and innovation’, Sociology, 5(1), pp. 63-82.

6. Cohen D.J. and Graham R.J. (2016) The project manager’s MBA: how to translate project decisions into business success. San Francisco: Jossey-Bass.

7. Воробьева О.А., Головина О.Д., Поляков Ю.Н. Методические подходы к оценке инновационного потенциала промышленного предприятия // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2016. – Т. 26. – № 1. – С. 23-28.

УДК 796.062

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА

Светлана Ивановна Изаак
Доктор педагогических наук, заместитель заведующего кафедрой по науке
Российский университет транспорта (МИИТ)

Александр Александрович Стаучан
Магистр кафедры «Сервис и туризм»
Российский университет транспорта (МИИТ)

Аннотация: Показано, что повышение результативности управления инновационным проектом, сформированным на основе теоретико-методологических исследований и лучших практик проектного менеджмента, на протяжении всего его жизненного цикла предполагает эффективное достижение целей за счет использования современных методов, различного вида ресурсов, организационно-управленческих технологий.

Ключевые слова: инновация, менеджмент, планирование, проект, система.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF INNOVATIVE PROJECT PLANNING

Svetlana Izaak
Dr. of Science
Russian University of Transport (MIIT)

Alexander Stauchan
Department «Service and Tourism»
Russian University of Transport (MIIT)

Abstract: It is shown that improving the effectiveness of innovative project management, formed on the basis of theoretical and methodological studies and best practices of project management, throughout its life cycle involves the effective achievement of goals through the use of modern methods, various types of resources, organizational and managerial technologies.

Keywords: innovation, management, planning, project, system.

Актуальность. Поиск эффективных способов организации и управления проектной деятельностью в различных сферах экономики (в том числе и социально-ориентированных) обязывает лиц, занятых управленческим трудом, разрабатывать и применять на практике регуляторные механизмы, позволяющие модернизировать постоянно текущие управленческие процессы в управляемой системе.

Одним из основных процессов в управлении инновационным проектом является планирование, направленное на выявление и согласование наилучшего варианта действий для достижения поставленных проектных целей с учетом факторов и рисков его реализации [4].

Применительно к решению управленческих задач актуально рассмотрение теоретико-методологических аспектов планирования инновационного про-

екта, в том числе базовых постулатов, позволяющих выполнить целевые индикаторы проекта по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству.

Цель исследования – систематизация и анализ ряда основных концептуальных положений процесса планирования инновационного проекта.

Результаты исследования. Инновационный проект представляет собой систему стратегических и тактических задач и целевых ориентиров, программ по их достижению, которые включают комплекс взаимоувязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на разработку и коммерциализацию конкретной инновации [1].

Управление инновационным проектом и планирование инновационного проекта тесно взаимосвязаны. Процесс планирования предполагает выполнение ряда действий: обобщение результатов подобных научно-технических и практико-ориентированных проектов; документирование всех запланированных заданий, содержания проекта; определение основных этапов проекта и их последующую детализацию; подготовку смет; формирование поэтапного плана действий, реализация которого приведет к достижению проектных целей; описание последовательности работ; расчет времени, необходимого для каждого этапа работ; определение затрат труда и других ресурсов, которые потребуются на каждом этапе; создание бюджета и привязка сметных расходов для каждого вида работ; формирование готового плана. Заключительное действие процесса планирования – определение типов проектных рисков, их оценка и документирование, позволяющее обозначить благоприятный и неблагоприятный сценарии развития ситуации при реализации выбранной стратегии, минимизировать отрицательные воздействия на основе теории риск-менеджмента [2].

Планирование целей инновационного проекта предусматривает разработку комплекса задач, которые ведут к их достижению. Следует отметить, что в процессе реализации инновационного проекта вносятся коррективы с учетом параметров изменения внешней/внутренней среды организации, направленные на повышение эффективности и получение лучших ожидаемых результатов: уточнение целей/задач, объема и состава запланированной работы, сроков каждого этапа, сметной стоимости, потребностей в ресурсах, процедуры планирования управления.

Несомненно, что при создании плана инновационного проекта необходимо придерживаться ряда основополагающих принципов: системности, согласованности, целеустремленности, комплексности, обеспеченности ресурсами, приоритетности и др.

В исследовательской практике встречается двоякое понимание системного подхода. Это, с одной стороны, рассмотрение и анализ существующих систем, с другой стороны, – создание, конструирование или синтез системных конструкций [3]. Применительно к проектному управлению в большинстве случаев под системным подходом понимают комплексное изучение объекта (в данном случае проекта) как единого целого с позиции теории системного анализа. Системность планирования предполагает применение системного подхода и учет воздействия на инновационный проект внутренних и внешних факторов;

рассмотрение инновационного проекта как целостной системы, целевая направленность поведения которой делает совокупность её элементов целостным организованным образованием, ориентированным на получение определённого результата.

Принцип согласованности также строится на идеологии системного подхода. Согласованность в управлении инновационным проектом в целом означает единство в функционировании его подсистем, так как каждая из них в силу межсистемной взаимообусловленности влияет как на все остальные подсистемы, так и на весь проект в целом. В соответствии с этим лучшие результаты достигаются благодаря четкому структурированию инновационного проекта (структура, как правило, содержит разделение на составляющие проекта, этапы жизненного цикла, элементы организационно-управленческой структуры), а также разработки комплекса взаимосвязанных мер (правовых, организационно-управленческих, экономических, информационно-аналитических и других видов). Принцип целеустремленности предполагает целевую направленность проекта на обеспечение конечных целей организации. Приоритетность означает, что при планировании в первую очередь формулируются приоритетные задачи, основанные на общей концепции стратегического развития.

Комплексный подход в проектном менеджменте предусматривает рассмотрение явлений в их взаимосвязи и зависимости. На эффективность проекта, несомненно, оказывает влияние степень его *обеспеченности*: все разработанные проектные мероприятия должны быть выполнены с использованием запланированных ресурсов, необходимых для его реализации.

Таким образом, планирование инновационного проекта позволяет: изложить/уточнить цели и ожидаемые результаты; определить состав и объем выполняемых работ, временные затраты и ресурсы; распределить ответственность за работу; уточнить условия взаимодействия, процедурные вопросы; оценить риски и составить план минимизации отрицательных воздействий на основе теории риск-менеджмента.

С позиции теории управления процесс планирования проводится с учетом принципов:

- системности (рассмотрение проекта как целостной системы),
- согласованности (единства в функционировании его подсистем),
- целеустремленности (целевой направленности проекта на обеспечение конечных целей организации),
- комплексности (рассмотрение явлений в их взаимосвязи и зависимости),
- обеспеченности (мероприятия должны быть выполнены с использованием запланированных ресурсов),
- приоритетности (в первую очередь формулируются приоритетные задачи).

Повышение результативности управления инновационным проектом, сформированным на основе теоретико-методологических исследований и лучших практик проектного менеджмента в организациях различных видов

деятельности, на протяжении всего его жизненного цикла предполагает эффективное достижение обозначенных целей за счет использования современных методов, различного вида ресурсов, организационно-управленческих технологий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Изаак С.И. К вопросу о разработке и эффективности управления научным проектом // Спорт: экономика, право, управление. – 2014. – № 4. – С. 36-39.

2. Изаак С.И., Чернышов С.А. Инвестиционная стратегия предприятия: монография. – М.: Алвиан, 2012. – 180 с.

3. Каргин Н.Н. Методы научного исследования: учебное пособие. – М.: МГУ, 2006. – 103 с.

4. Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2019. – 208 с.

УДК 658.81

CRM-СИСТЕМА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В ПРОЕКТНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Мария Викторовна Бортенева
Магистрант направления «Менеджмент»
Удмуртский государственный университет

Юлия Валентиновна Шишакова
Кандидат экономических наук, доцент кафедры
управления социально-экономическими системами
Удмуртский государственный университет

Аннотация: В статье рассматривая CRM-система в качестве фактора повышения конкурентоспособности организации. Акцентируется внимание на основных инструментах CRM-системы, позволяющих повышать производительность труда, продажи, а также оптимизировать продуктовый портфель предприятия.

Ключевые слова: информационные технологии, бизнес-процессы, интернет-технологии, CRM-система.

CRM-SYSTEM AS A TOOL FOR INCREASING COMPETITIVENESS IN PROJECT MANAGEMENT

Maria Viktorovna Borteneva
Undergraduate
Udmurt State University

Yulia Valentinovna Shishakova
Associate Professor at the Department of «socio-economic systems»
Udmurt State University

Abstract: In the article, considering the CRM-system as a factor factor in increasing the organization’s competitiveness. The focus is on the main nnotation tools of the CRM-system, allowing to increase labor productivity, sales, as well as optimize the compa company's product portfolio.

Keywords: information technology, business processes, Internet technology, CRM system.

CRM-система представляет бизнес-технологию, основанную на принципе клиентоориентированности и содержащую набор инструментов, существенно повышающих эффективность работы предприятия. Стратегия CRM базируется на применении новейших информационных и управленческих технологий, таким образом, компания, использующая в своей деятельности данную технологию, выстраивает взаимовыгодные и лояльные отношения с клиентами. В результате следования принципам клиентоориентированной стратегии компания в разы увеличивает свою конкурентоспособность и увеличивает свою прибыль

[1]. Основной целью внедрения CRM на предприятии является увеличение объема продаж и прибыли. CRM-система позволяет наладить управление продажами таким образом, чтобы повышалась лояльность клиентов, а, следовательно, увеличить объём продаж. Лояльность покупателя является одним из показателей эффективности работы CRM-системы. Она означает приверженность покупателя к продукции и сервису компании. Новейшие технологии CRM в работе отделов продаж, маркетинга и сервисного обеспечения существенно увеличивают уровень привлекательности компании для потребителя, тем самым являясь залогом успешности организации. Так компаниям, у которых клиенты являются главным или единственным источником дохода, необходима грамотная и результативная система управления продажами. Поэтому внедрение CRM требуется компаниям, работающим в среде высокой конкуренции, так как повышение лояльности покупателей – наиболее весомое преимущество в борьбе за первое место на рынке товаров и услуг в любой сфере.

Необходимо добавить, что повышение лояльности клиентов с помощью CRM способствует увеличению числа повторных покупок и снижению издержек по привлечению новых клиентов. Указанная система подразумевает поддержание контактов одновременно со многими или несколькими клиентами, что помогает поддерживать порядок и избежать путаницы и ошибок в компаниях с большим количеством клиентов.

Не менее важно отметить, что CRM-системы необходимы на предприятиях, где процесс взаимодействия с покупателем растянут во времени и может иметь несколько стадий от поиска и привлечения клиента до оплаты и гарантийного обслуживания товара [2].

Проанализировав мотивы и выгоды организаций, использующих CRM-системы, можно выделить несколько видов деятельности потенциальных пользователей CRM:

- компании, производящие продукцию;
- компании оптовой торговли;
- компании, предоставляющие услуги.

Система управления взаимоотношениями с клиентами включает в себя ряд инструментов, которые представлены на рис. 1.

Используя эффективную систему управления продажами, компания повышает свои шансы на выживание в условиях кризиса, а своевременно учитывая предпочтения клиентов – стабилизирует свой доход и общий уровень благосостояния.

Необходимость внедрения CRM-системы в структуру компании особенно сильно проявляется в условиях, когда актуальными становятся следующие задачи:

- удержание постоянных клиентов;
- организация рабочего времени;
- повышение производительности труда посредством автоматизации некоторых бизнес-процессов;
- ускорение передачи информации между подразделениями;
- оптимизация продуктового портфеля предприятия;

- экономия рабочего времени руководителя на контроль текущей деятельности предприятия;

- автоматизация рутинных действий.



Рис. 1. Инструменты в составе CRM-системы [3]

В таких условиях система управления взаимоотношениями с клиентами помогает повысить производительность труда сотрудников, грамотно распределить задачи среди подразделений, быстро обучить и ввести в работу новых сотрудников, нивелировать потери относительно продаж, эффективно взаимодействовать с партнерами и найти новые и перспективные пути развития компании [4].

Создание платформы для привлечения новых и развитие отношений с существующими клиентами – вот основные цели использования CRM на предприятии. Для любой организации, будь она производственной или коммерческой, CRM система является важным инструментом для завоевания и удержания клиентов. Уменьшая влияние человеческого фактора в работе с клиентами, система способствует сокращению ошибок и информационных пробелов в базе данных. Также она позволяет повысить прозрачность работы менеджеров в отделах продаж и послепродажного обслуживания.

Таким образом, CRM-системы становятся удобным и незаменимым инструментом, который структурирует и оптимизирует уже существующие процессы в компании, делая их более эффективными, а также имеет возможность расти и совершенствоваться вместе с компанией.

На рисунке 2 изображен процесс продвижения товара с помощью структурированной CRM-системы. Можно заметить, что механизм системы по продвижению продукции тесно связан с веб-сайтом компании. Сайт предоставляет площадку для обратной связи с покупателем. Он содержит каталог товаров или услуг компании, а также предоставляет возможность совершения онлайн-заказа. Правильное функционирование CRM-системы обеспечивается активной

работой отделов продаж и маркетинга, она включает в себя телефонные переговоры, деловую переписку по электронной почте, SMS, входящие заказы.

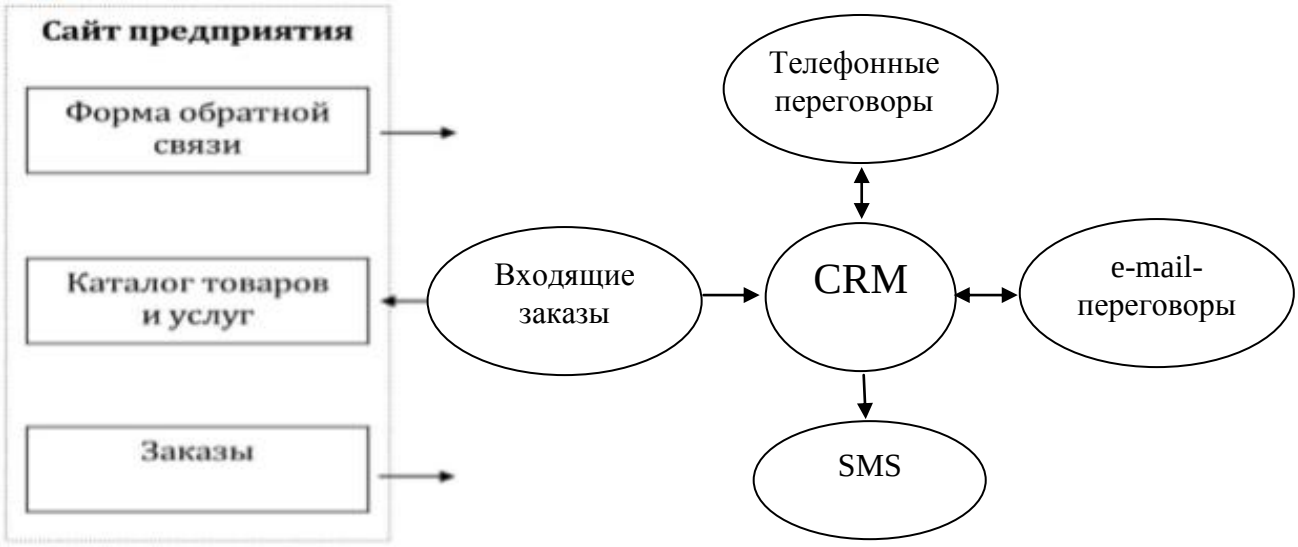


Рис. 2. Механизм CRM-системы по продвижению продукции предприятия [4]

Используя вместе CRM-системы и дополнительные аналитические инструменты, можно выявить наиболее ценных клиентов и занести их в соответствующую базу для более глубокой проработки, а также выделить из всей потребительской массы наиболее подходящий сегмент и составить действенный план по его завоеванию. Менеджеры используют CRM-систему для планирования продаж и обеспечения прозрачного управления сделками.

Внедрение CRM-системы можно разделить на семь основных этапов:

1) Разработка стратегии. На начальном этапе производится анализ деятельности предприятия, и определяются ключевые цели, которые необходимо достичь посредством внедрения системы;

2) Расчет бюджета и создание команды интеграции;

3) Определение платформы. Платформа должна обеспечить не только качественное внедрение системы на предприятие, но и гарантировать возможность её дальнейшей модификации, обновления, интеграции с другими программами, и т.д.;

4) Определение интегратора. Специалист, который будет заниматься внедрением CRM-системы на предприятие, должен обладать достаточными профессиональными навыками и опытом подобной работы, чтобы качественно выполнить все поставленные перед ним задачи;

5) Реализация проекта. Данный этап подразумевает контроль руководством компании всех деталей, которые были прописаны на этапе разработки. Необходимо следить за сроками выполнения работы и соответствия функционала системы заявленным требованиям;

6) Запуск системы. Поскольку проверить корректность функционирования системы возможно только в процессе её эксплуатации, уже после запуска

интегратор продолжает свою работу. Теперь его задачей является обучение сотрудников и наблюдение за работой системы на начальных этапах;

7) Анализ работы. Если в процессе эксплуатации CRM-системы у сотрудников и руководства компании возникли какие-либо замечания и пожелания, система дорабатывается согласно их предложениям. Проводится регулярный мониторинг функционирования и отладка системы в зависимости от потребностей компании [6].

Таким образом, последовательно выполнив все этапы, компания получает в пользование набор инструментов в составе CRM-системы, что существенно повышает эффективность взаимодействия с клиентами, положительно сказывается на уровне её конкурентоспособности и увеличивает продажи предприятия в условиях рыночной экономики.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гринберг П. CRM со скоростью света. – СПб.: Символ Плюс, 2007.

2. Соколова Т.Д. Как эффективно работать с клиентами // Клиентинг и управление клиентским портфелем. – 2014. – № 4. – С. 57-69.

3. Юрченко С.П. CRM-инструмент повышения эффективности работы предприятия // Проблемы развития территории. – 2015. – № 3. – Т. 34. – С. 53-60.

4. Кудинов А. CRM: Российская практика современного бизнеса. – М., 2008.

5. Резник Г.А., Яшина О.В. Стратегическая клиентоориентированность корпорации как вызов времени // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2013. – № 2. – С. 67-76.

6. Титов С.В. Этапы внедрения CRM-систем на предприятии // Транспортное дело России. – 2011. – № 10. – С. 38-40.

УДК 339.138

ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА 2020

Яна Станиславовна Васильева
Ассистент кафедры Управления социально-экономическими системами
Удмуртский Государственный Университет

Аннотация: В статье представлены основные тенденции развития и популярные инструменты цифрового (диджитал) маркетинга на предстоящий 2020 год. Тренды основаны на проведенных исследованиях международных маркетинговых и консалтинговых агентств.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, тренды, интернет-маркетинг, продвижение, маркетинговая стратегия.

MAIN TRENDS OF DIGITAL MARKETING 2020

Yana Stanislavovna Vasilyeva
Assistant, Department of Management of Socio-Economic Systems,
Udmurt State University

Abstract: The article presents the main development trends and popular digital marketing tools for the coming 2020. Trends are based on studies conducted by international marketing and consulting agencies.

Keywords: digital marketing, trends, internet marketing, promotion, marketing strategy.

Тренды маркетинга подвержены постоянным изменениям. Инструменты продвижения, которые ранее приносили результат, могут стать менее эффективными или вообще перестать работать. Поэтому, тренды маркетинга важно отслеживать и анализировать.

Сегодня весь цифровой маркетинг нацелен на мобильные телефоны и приложения, а также Интернет. В будущем этот тренд продолжится, однако огромный упор будет сделан на задействование искусственного интеллекта. Это подразумевает анализ запросов, основных интересов и даже эмоционального отношения к тому или иному продукту.

Цифровой маркетинг – один из самых быстроразвивающихся сегментов сегодняшнего рынка. Он имеет наибольшую ориентацию на потребителя. Именно это способствует высокой динамичности и новым тенденциям.

В последнем отчете о состоянии цифрового маркетинга Altimeter/Prophet, основное внимание при разработке маркетинговой стратегии уделяется повышению осведомленности пользователей о бренде и увеличению количества реальных и потенциальных клиентов [4]. Необходимо рассмотреть маркетинг с точки зрения пути клиента. Эту стратегию также называют включенным маркетингом жизненного цикла, для начала стоит пересмотреть использование онлайн-и офлайн-носителей в течение всего жизненного цикла клиента.

Одним из основных тенденций маркетинга 2020 года, который не должен быть временным – использование аналитики для повышения эффективности бизнеса и оптимизации результатов (рис. 1).

Ориентацию на Insights-driven marketing цифровых маркетологов подтверждает и отчет о состоянии цифрового маркетинга Altimeter/Prophet [4].

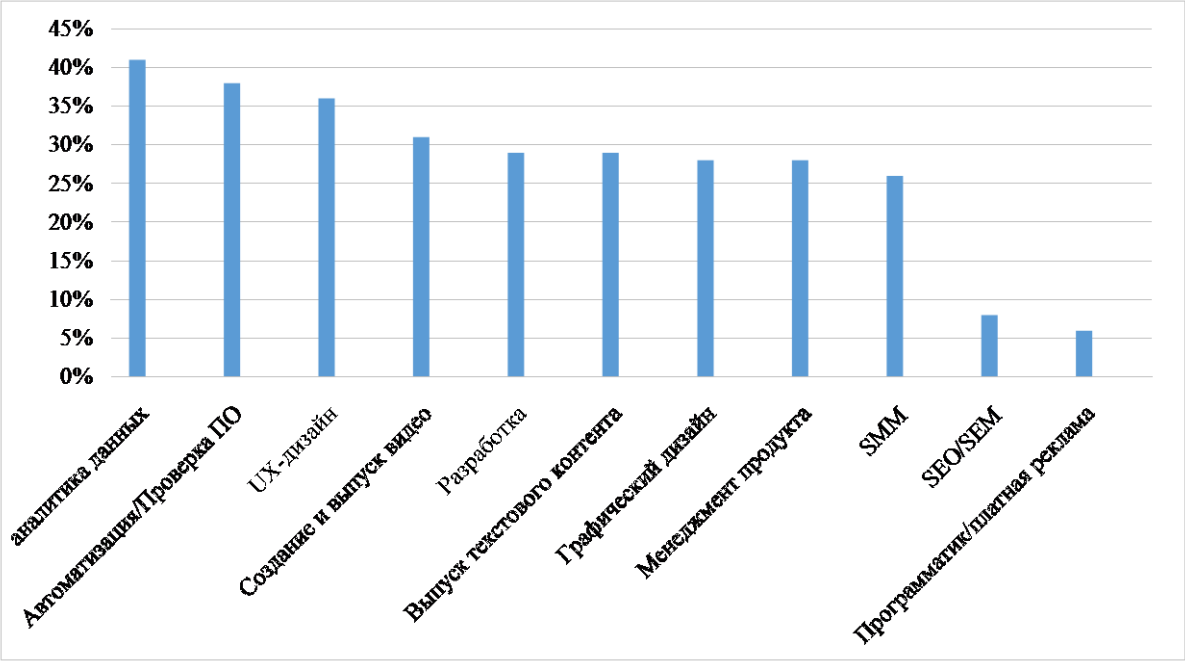


Рис. 1. Ожидаемые навыки маркетинговой команды

Компании, которые активно используют аналитику, получают в 23 раза больше шансов превзойти конкурентов в привлечении новых клиентов и в 9 раз увеличить вероятность привлечь лояльных клиентов, согласно исследованию Mckinsey [5].

Прогнозная аналитика – это практика использования интеллектуального анализа данных, прогнозного моделирования и машинного обучения для определения закономерностей и попыток предсказать будущее. Она становится все более популярной и широко распространенной во многих отраслях.

В цифровом маркетинге прогнозная аналитика используется в расширенном скоринге потенциальных клиентов, сегментации, а также индивидуальной персонализации, чтобы уменьшить отток клиентов и повысить их лояльность.

Gartner прогнозирует, что к 2020 году более 40% задач по обработке данных будут автоматизированы, а это означает, что понимание огромных объемов данных, собираемых компаниями, позволит лучше персонализировать процесс принятия решений и, следовательно, повысить производительность [6].

Следующий постоянный тренд в маркетинге – персонализация. Для того чтобы выделиться среди конкурентов, нужно персонализировать маркетинг – контент, продукты, электронную почту и многое другое.

Благодаря аналитике, доступности таких данных, как история покупок, поведение потребителей и ссылки, а также специальное программное обеспечение для реализации кампаний, получить пользовательский контент стало проще.

На основании исследований EmailMonks персонализированные, инициированные электронные письма, основанные на поведении, в 3 раза лучше, чем пакетные электронные письма [7]:

- 63% потребителей очень раздражены общими рекламными объявлениями;
- 80% говорят, что они более склонны общаться с компанией, если она предлагает персонализированный опыт;
- 90% утверждают, что считают персонализацию привлекательной.

По прогнозам к 2020 в среднем люди будут чаще общаться с ботами, чем с людьми.

Искусственный интеллект может анализировать поведение потребителей и шаблоны поиска, а также использовать данные с платформ социальных сетей и сообщений в блогах, чтобы помочь компаниям понять, как клиенты находят продукты и услуги.

Искусственный интеллект скоро станет движущей силой многих служб, и в настоящее время мы уже видим его применение в таких областях, как:

- Чаты для обслуживания клиентов;
- Рекомендации по продукту;
- Создание контента;
- Персонализация электронной почты;
- Транзакции электронной торговли.

В 2020 чат-боты по-прежнему будут важной частью цифрового маркетинга. Эта технология на основе искусственного интеллекта использует обмен мгновенными сообщениями для общения в реальном времени с клиентами или посетителями сайта.

Опросы показывают, что:

- 63% респондентов предпочитают обмениваться сообщениями с чат-ботами, чтобы общаться с брендом;
- Чат-боты обеспечат 85% обслуживания клиентов к 2020 году;
- Главными преимуществами чат-ботов являются круглосуточное обслуживание (64%), мгновенные ответы на запросы (55%) и ответы на простые вопросы (55%);
- К 2022 году чат-боты помогут предприятиям сэкономить более 8 миллиардов долларов в год;
- 80% предприятий хотят внедрить чат-ботов к 2020 году [1].

Многие клиенты предпочитают общаться с чат-ботами, так как они круглосуточно активны, дают ответы быстро, помнят всю историю покупок и никогда не теряют терпения. Эти виртуальные помощники предлагают превосходное обслуживание клиентов, удовлетворяя ожидания клиентов и автоматизируя повторяющиеся задачи.

По прогнозам компании Gartner к 2020 на чат боты будет приходиться 85% всех взаимодействий в рамках клиентской поддержки. Servion рассчитал, что к 2025 году доля чат ботов в этой сфере составит 95% [6].

Одна из площадок для использования чат-бота – мессенджеры, также вошли в число трендов маркетинга 2020, согласно статистике:

- 1,3 миллиарда пользователей в месяц активны в Facebook Messenger.
- 10 миллиардов сообщений отправляются между людьми и компаниями в Facebook Messenger каждый месяц.

- WhatsApp насчитывает 1,6 миллиарда активных пользователей, и каждый день отправляется 55 миллиардов сообщений.
- В трех лучших приложениях для обмена сообщениями в социальных сетях (WhatsApp, Facebook Messenger и WeChat) объединено больше пользователей, чем в Facebook или YouTube [9].

Эта статистика показывает популярность мессенджеров и, поскольку люди тратят больше времени на обмен сообщениями друг с другом, имеет смысл продавать продукты и услуги там, где постоянно находятся ваши потенциальные клиенты.

Согласно рисунку 1, создание и выпуск видеоматериалов является одним из важных навыков специалиста по маркетингу. Аналитики прогнозируют, что уже к 2020 году видео составит 80% всего онлайн-трафика, а интернет-пользователи будут размещать в соцсетях почти миллион минут видеоконтента ежесекундно. Марк Цукерберг уверен: через 5 лет видеоролики на Facebook опередят по популярности «обычные» текстовые форматы. Все это должно стать поводом для введения большого количества видеоматериалов в корпоративный медиаконтент [10]. На сегодняшний день основные тенденции видеомаркетинга, которые набирают все большую популярность следующие:

- Живое видео особенно популярно среди большого числа компаний, которые используют его для интервью, демонстраций продуктов и закулисных представлений о бренде, таких как жизнь в офисе, как производятся продукты, корпоративные мероприятия и т.д.
- Видео 1:1 – компании создают персонализированные видеосообщения, а не делают телефонные звонки или отправляют электронные письма. С уменьшением стоимости оборудования и все более качественными камерами для смартфонов это стало проще, чем когда-либо.
- Шопинг-видеоконтент стал очень простым способом сократить время покупок, позволяя людям приобретать товары напрямую из видео или изображения.
- Видео SEO. YouTube и другие видео отображаются в поисковой выдаче, поэтому оптимизация видеоконтента становится гораздо более важной задачей.
- Видео 360 градусов, которое расширяет возможности интерактивного общения.

Омниканальный маркетинг канал вошел в моду во второй половине 2019 года, из-за большого количества медиа-площадок. Омниканальный подход объединяет все платформы и устройства, которые клиент будет использовать для взаимодействия с компанией [2].

Чтобы оставаться впереди, бренды должны представлять цельную, последовательную коммуникацию во всех доступных каналах, включая физические витрины, платформы социальных сетей, в каталогах и в любом другом месте. Все каналы должны быть связаны в одну всеобъемлющую стратегию для достижения наилучших результатов.

Статистика показывает, что бренды, использующие три или более каналов в рабочем процессе автоматизации, могут наблюдать результаты [1]:

- Уровень вовлеченности: 18,96% по многоканальному каналу против 5,4% по одноканальному;
- Частота покупки: 250% выше по многоканальному по сравнению с одноканальным;
- Средняя стоимость заказа: на 13% больше за заказ по многоканальному, чем одноканальному;
- Уровень удержания клиентов: на 90% выше для многоканального по сравнению с одноканальным.

При разработке маркетинговой стратегии предприятиям необходимо учитывать тенденции и включать как можно больше каналов продвижения. Однако прежде чем следовать этим тенденциям, необходимо проанализировать их потенциальную эффективность, в зависимости от особенностей рынка, продукта и потребителя.

Подводя итог, следует отметить, что искусственный интеллект – главный тренд будущего цифрового маркетинга**.** Без него невозможна половина современных способов передачи информации о продукте. Чтобы не отставать от конкурентов и увеличить конверсию в ближайшие годы, нужно улучшать пользовательский контент, в частности аудио и видео, чтобы делиться им с целевой аудиторией. Понимание грядущих трендов и их умелое использование делает цифровой маркетинг основным инструментом для продвижения бренда, а значит и бизнеса.

ЛИТЕРАТУРА

1. 22 Digital Marketing Trends You Can’t Ignore Going Into 2020 [Электронный ресурс] / – Электрон. журн. – 2019. – Режим доступа: https://www.singlegrain.com/digital-marketing/digital-marketing-trends-2020/.
2. 5 вдохновляющих примеров омниканального маркетинга [Электронный ресурс] / Татьяна Абель. – Электрон. журн. – 2015. – Режим доступа: https://rusability.ru/internet-marketing/5-vdohnovlyayushhih-primerov-omnikanalnogo-marketinga/.
3. 9 визуальных трендов, которые мы будем видеть, слышать и обсуждать в 2019 [Электронный ресурс] / Алексей Педосенко. – Электрон. журн. – 2018. — Режим доступа: https://adindex.ru/publication/opinion/internet/2018/11/30/207108.phtml.
4. Altimeter Acquired by Prophet [Электронный ресурс] /. – Электрон. журн. – 2019. – Режим доступа: https://www.prophet.com/altimeter/about/.
5. Five facts: How customer analytics boosts corporate performance [Электронный ресурс] / Alec Bokman, Lars Fiedler, Jesko Perrey, and Andrew Pickersgill Open interactive popup. – Электрон. журн. – 2014. – Режим доступа: https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/five-facts-how-customer-analytics-boosts-corporate-performance.
6. Gartner, Inc [Электронный ресурс] / – Электрон. журн. – 2019. – Режим доступа: https://www.gartner.com.

7. How AI Helps Add Personalization to Your Email Campaigns [Электронный ресурс] / – Электрон. журн. – 2018. – Режим доступа: https://www.singlegrain.com/email-marketing/how-ai-helps-add-personalization-to-your-email-campaigns/.

8. Servion Global Solutions [Электронный ресурс] / – Электрон. журн. – 2019. – Режим доступа: https://servion.com/.

9. Telegram Revenue and Usage Statistics (2019) [Электронный ресурс] / Mansoor Iqbal. – Электрон. журн. – 2019. – Режим доступа: https://www.businessofapps.com/data/telegram-statistics/].

10. Видеоконтент и видеореклама. Актуальные тренды на ближайшие 5 лет [Электронный ресурс] /. – Электрон. журн. – 2019. – Режим доступа: https://www.cossa.ru/consortium_media/238912/

11. Образ потребителя 2020: тренды шопинга будущего. Инфографика [Электронный ресурс] / Ия Пфанштиль. – Электрон. журн. – 2019. – Режим доступа: https://rusability.ru/internet-marketing/obraz-potrebitelya-2020-trendy-shopinga-budushhego-infografika/.

12. Тренды в маркетинге и диджитал, которые ждут нас в 2020 году [Электронный ресурс] / – Электрон. журн. – 2019. – Режим доступа: https://mastera.academy/marketing-2020/.

13. Тренды маркетинга [Электронный ресурс] / Павел Угрюмов. – Электрон. журн. – 2018. – Режим доступа: https://goadvance.ru/trendy-marketinga.

14. Тренды маркетинга впечатлений 2020, цель бренда и agile-маркетинг [Электронный ресурс] / – Электрон. журн. – 2019. – Режим доступа: https://vc.ru/marketing/87080-trendy-marketinga-vpechatleniy-2020-cel-brenda-i-agile-marketing.

15. Тренды цифрового маркетинга в 2020 году [Электронный ресурс] / – Электрон. журн. – 2019. – Режим доступа: https://evo.business/trendy-cifrovogo-marketinga-v-2020-godu/.

16. Что нового: 6 тенденций маркетинга на 2020 год [Электронный ресурс] / – Электрон. журн. – 2019. – Режим доступа: https://spark.ru/startup/byyd/blog/51252/chto-novogo-6-tendentsij-marketinga-na-2020-god.

УДК 658.51

ИНФОРМАЦИОННО–КОММУНИКАТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Юлия Сергеевна Ермолина
Магистр направления «Менеджмент»
Удмуртский государственный университет

Александр Николаевич Девятов
Кандидат экономических наук, доцент
Удмуртский государственный университет

Аннотация: Статья посвящена информационно-коммуникативным технологиям и инструментам проектного менеджмента, которые прочно вошли в жизнедеятельность человека и организаций. Осознавая большую роль и преимущества ИКТ и инструментов проектного менеджмента, данным вопросам стало уделяться самое пристальное внимание. В статье сделан особый акцент на формирование целей, определение взаимосвязи ИКТ и проектного менеджмента, описание инструментов проектного менеджмента.

Ключевые слова: информационно-коммуникативные технологии, информация, коммуникация, технология, проект, проектный менеджмент.

INFORMATION-COMMUNICATIVE TECHNOLOGIES AND TOOLS OF PROJECT MANAGEMENT

Julia Sergey Ermolina
Master's Degree of direction «Management»
the Udmurtskiy state university

Alexander Nick Devyatov
PhD in economics, an associate professor
Udmurtskiy state university

Abstract: The article is devoted to information and communication technologies and project management tools that are firmly integrated into the life of a person and organizations. Realizing the great role and advantages of ICT and project management tools, these issues have been given close attention. The article places particular emphasis on setting goals, determining the relationship between ICT and project management, and describing project management tools.

Keywords: information and communication technologies, information, communication, technology, project, project management.

Основной целью информационно-коммуникативных технологий является обеспечение эффективного использования информационных ресурсов. Основная цель проектного менеджмента – эффективное управление людскими, финансовыми и материальными ресурсами в условиях ограничений на стоимость и время исполнения проектов.

В настоящее время проектное управление и информационные технологии, как сферы деятельности человека и как области знаний, всё более пересекаются между собой.

Взаимосвязь проявляется в том, что эффективность управления не представляется возможной без использования информационно-коммуникативных технологий.

Осуществление эффективного управления возможно посредством использования широкого инструментария.

Инструменты проектного менеджмента позволяют решать вопросы стратегического развития в условиях изменений внешней и внутренней среды.

Сегодня инструменты проектного менеджмента используются практически во всех сферах деятельности: строительство, оборона, космос, здравоохранение, образование, культура и искусство, физическая культура и спорт, система государственного и муниципального управления и др.

В числе инструментов проектного менеджмента, можно выделить следующие:

- маркетинговые исследования;
- качественный и количественный анализ;
- календарное планирование;
- график реализации проектов;
- оценка рисков.

Однозначно, что использование данных инструментов вряд ли представляется возможным без применения информационно-коммуникативных технологий.

Так, на сегодняшний день при проведении маркетинговых исследований и подведения их результатов, несмотря на высокий уровень развития информационных технологий, многие отечественные маркетологи ограничиваются в своей работе лишь программами семейства Microsoft Office. А ведь, в настоящее время на рынке представлены разнообразные информационно-аналитические системы, предназначенные для повышения эффективности работы маркетологов, например:

- программа для мониторинга внешней маркетинговой среды «КонСи», которая позволяет осуществлять регулярный сбор и удобное хранение информации о микро- и макросреде компании, обеспечивая накопление и структурированную выдачу информации о конкурентах и ценах на их продукцию;

- программы для проведения маркетинговых исследований Bellview, Ulter Systems Pulsar, Ulter Systems iMercury, VORTEX и др. Основная задача программ из этой группы – подготовка исследовательского инструментария, проведение опросов, анализ результатов опросов;

- программы для работы с текстовыми массивами. В числе данной группы программ можно выделить программу «Галактика ZOOM». Данная программа, позволяет проводить оперативный анализ огромного количества текстовой информации и выделение сути, основных фактов и тенденций. Маркетологу такие программы помогают исследовать рынок, контролировать деятельность компаний-конкурентов, выявлять источники угроз со стороны внешнего окружения.

Что же касается качественного и количественного анализа, то сегодня, для его проведения, в большинстве своем используется программа «Microsoft

Office Excel». Вместе с тем активно начали производиться и внедряться новые программы, включающие в себя функции, как качественного, так и количественного анализа.

Как и в двух предыдущих инструментах проектного менеджмента, в календарном планировании наиболее часто используются программами семейства Microsoft Office. Вместе с тем, успешно себя зарекомендовала программа Leader'Task, которая позволяет составлять календарные планы работ, назначать ответственных, контролировать сроки, делать обзор планов на день, неделю, месяц, год.

Программ для оценки рисков на рынке программных продуктов представлено достаточно много. Наиболее популярной является программа KG Risk, она позволяет актуализировать цели организации, информировать о сферах неопределенности, идентифицировать фактор риска, подготовить и провести экспертную оценку, отследить произошедшие риск-события, выработать антикризисные мероприятия.

Таким образом, инструментарий проектного менеджмента, поддерживаемый информационно-коммуникативными технологиями весьма обширен и разнообразен. Выбор того или иного инструмента зависит от сферы деятельности организации, финансовых возможностей компании, а также кадрового потенциала. При этом стоит отметить, о том, что чем более полный комплекс инструментов использует организация, тем эффективнее будет деятельность в сфере проектного менеджмента, который главным образом, направлен на разработку стратегии, подразумевающей постановку целей, задач, определение перечня мероприятий, ответственных лиц, финансовых ресурсов, сроков ее реализации.

В целом, использование информационно-коммуникативных технологий в решении задач проектного менеджмента позволяет организациям достигать следующих результатов: получить конкурентные преимущества; открыть новые возможности для бизнеса; повысить операционную производительность; успешно адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды; увеличить доходность бизнеса.

Таким образом, современные тенденции развития экономики требуют применения и использования инструментов проектного менеджмента во всевозможных отраслях и сферах. Использование инструментов проектного менеджмента способствует выполнению поставленных целей, оптимизации ресурсов, выявлению и минимизации рисков, созданию эффективной системы контроля. Проектный менеджмент выступает неотъемлемым элементом системы управления организации, который позволяет решать вопросы стратегического развития. Очевидно, что использование инструментов проектного менеджмента без применения информационно-коммуникативных технологий вряд ли представляется возможным.

ЛИТЕРАТУРА

1. Баженов Р.И. Информационные технологии в управлении [Электронный ресурс]: учебное пособие / Р.И. Баженов. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 117 с. – 978-5-4486-0102-6. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/72801.html.

2. Гринберг А.С. Информационные технологии управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов / А.С. Гринберг, Н.Н. Горбачев, А.С. Бондаренко. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 478 с. – 5-238-00725-6. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/71234.html.

3. Информационные системы и технологии управления [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Экономика», специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / И.А. Коноплева [и др.]. – 3-е изд. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 591 с. – 978-5-238-01766-2. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/71197.html.

УДК 658.5

ИНФО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА «СИСТЕМА ИНТЕРАКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КЛАДБИЩАМИ»

Олег Олегович Загумёнов
Магистр направления «Менеджмент»
Удмуртский государственный университет

Владимир Иванович Некрасов
Доктор экономических наук, профессор кафедры
управления социально-экономических систем
Удмуртский государственный университет

Аннотация: В статье отражены условия, особенности, процессы решения проблем учета мест захоронении организацией, оказывающей ритуальные услуги населению путем создания системы интерактивного управления кладбищами для сайтов и мобильных приложении.

Ключевые слова: ритуальные услуги, места захоронения, учет мест захоронений, карта кладбищ, система управления кладбищем, современные технологии в похоронной отрасли.

INFO-COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN THE IMPLEMENTATION OF THE PROJECT «SYSTEM OF INTERACTIVE MANAGEMENT OF CEMETERY»

Oleg Olegovich Zagumyonov
Master's Degree of direction «Management»
the Udmurtskiy state university

Vladimir Ivanovich Nekrasov
Professor, Dr. SC. (Econ.),
Professor of socio-economic systems of the Udmurt State University

Abstract: The article reflects the conditions, features, processes of solving the problems of registering burial places by an organization that provides funeral services to the population by creating an interactive cemetery management system for sites and mobile applications.

Keywords: funeral services, burial places, registration of burial places, graveyard map, cemetery management system, modern technologies in the funeral industry.

При изучении рынка ритуальных услуг путем мониторинга сети «Интернет» можно встретить ссылки на сайты организации, предоставляющих ритуальные услуги населению. Информация на этих сайтах, в основном, касается лишь стоимости услуг и контактов организации. Однако кроме данной информации какие-либо новые конкурентные преимущества среди участников рынка ритуальных услуг в сети «Интернет» отсутствуют. Однако прогресс не стоит на месте, и цифровые технологии можно использовать и, казалось бы, для развития такой консервативной сферы деятельности как ритуальные услуги, оставив

позади такие рекламные инструменты, как, к примеру, контекстная реклама и директ. Ведь инфо-коммуникационные технологии – это целый класс систем, реализующий множество технологических процессов по сбору, обработке, хранению, поиску информации и доступа к ней [6], поэтому благодаря современным подходам и инновационным технологиям можно создать сервис, позволяющий потребителям ритуальных услуг и похоронным компаниям осуществить выбор места захоронения на кладбищах г. Ижевска.

В настоящее время, на кладбищах имеется ряд проблем, основными из которых являются коррупция, отсутствие должного сервиса, некорректный учет мест захоронений.

Бывают случаи, когда участки, представляющие интерес для нечистых на руку работников кладбищ просто скрываются от глаз потребителей ритуальных услуг. Это делается для последующего их выделения за денежное вознаграждение.

К настоящему времени на территории гор. Ижевска работает 6 муниципальных кладбищ:

1. «Западное»
2. «Южное» («Кенское»)
3. «Хохряковское» («Хохряковское-2»)
4. «Александровское»
5. «Нагорное»
6. «Северное».

Из вышеуказанных кладбищ, захоронения осуществляются на «Западном» кладбище, которое является открытым для т.н. новых захоронении. На «Кенском», «Хохряковском» и «Александровском» кладбищах захоронения осуществляются в родственные могилы, по прошествии кладбищенского периода, который составляет 13,5 лет либо в ограду, рядом с близким родственником. «Северное» и «Нагорное» кладбища закрыты для свободных захоронении.

Как ранее упоминалось, одной из острых проблем деятельности по содержанию кладбищ является учет мест захоронении. На территории города Ижевска учетом мест захоронении занимается специально созданная организация – «Служба Администрации кладбищ».

В настоящее время, для выбора места захоронения, необходимо осуществить целый ряд бюрократических проволочек. Человек, у которого произошло горе, вынужден ездить с одного конца города в другой, собирая заявления от смотрителей кладбищ, получая удостоверение о захоронении, прибывая утром в день похорон на кладбище для регистрации места захоронения. При этом необходимо также представить документы, подтверждающие факт наступления смерти.

Изменить положение на рынке похоронных услуг можно путем создания специального сервиса, целью которого является сделать рынок более прозрачным, доступным, при этом существенно снизив уровень коррупции при выделении земельных участков для захоронения. С помощью создания сервиса можно снизить время, потраченное на выбор и учет места захоронения с 1-2 дней до 15-20 минут, при этом ни куда не выезжая и имея при себе лишь смартфон с доступом в сеть «Интернет». Для того чтобы воспользоваться сер-

висом нужно будет перейти по ссылке на сайте оператора услуги. Далее заказчик услуги указывает место желаемого захоронения для своего близкого, после чего место автоматически бронируется ритуальной службой. Далее заказчик получает электронную форму, которую необходимо заполнить и высылает ее обратно оператору. Далее курьерская служба похоронной организации – оператора осуществляет необходимые действия для регистрации места захоронения и предоставляет в день похорон весь комплект документов, необходимых для захоронения.

Однако для того чтобы запустить данный сервис на территории гор. Ижевска необходимо осуществить огромный объем работ. Помимо похоронной компании к проекту необходимо привлечь компании, предоставляющие услуги по картографии и разработке приложений и сайтов. В первую очередь необходимо провести инвентаризацию мест захоронения на кладбищах. Для этого необходимо использовать аэрофотосъемку современными летательными аппаратами – квадрокоптерами. С их помощью можно будет понять состояние участков в современном временном промежутке. Далее с помощью графических карт, создаваемых на основе аэрофотосъемки необходимо осуществить полную инвентаризацию мест захоронении на кладбищах, где осуществляются захоронения путем переписи фамилии умерших с мемориальных табличек, крестов и памятников, при этом учитывая размер захоронении и установленных оград.

В среднем, объем работ на одном кладбище может занять от 30 до 45 дней.

Немаловажным аспектом данной работы является ее финансовая сторона, а именно источники финансирования и объем инвестиций. Объем средств, необходимых для реализации данного проекта составляет около 3 млн рублей. Однако, известно, что рынок ритуальных услуг сильно коррумпирован, поэтому компании, имеющие коррупционные связи в органах государственной власти имеют больший объем выручки, в отличие от компаний, работающих честно, без покупки информации об умерших. Рассматривая именно «белые», т.е. работающие без коррупционных связей похоронные компании, можно сделать вывод, что источником финансирования могут быть как собственные средства организации, так и заемные средства, в отношении 70%/30% соответственно, а срок окупаемости составит около трех лет. Больший объем заемных средств может негативно сказаться на организации сервиса. Также нельзя забывать, что захоронения на кладбищах города осуществляются практически ежедневно, поэтому, можно сказать, что срока окончания у проекта не будет, так как необходимо постоянно обновлять сервис.

После производства работ на кладбище, полученные результаты необходимо обработать и всю полученную информацию собрать в единую базу, создать карты участков, ввести их на специально разработанный сайт, структурировать алгоритмы работы сервиса, осуществить защиту сервиса от различных угроз и адаптировать его для смартфонов.

Таким образом, данный сервис, решая основную задачу, снимает с людей, у которых произошло горе, ряд проблем, связанных с выбором и регистрацией мест захоронения. Также, помимо основной задачи данный сервис может по-

мочь решить и ряд смежных задач. К примеру, сервис позволит людям найти места захоронения не только своих близких, но и друзей, знакомых, дальних родственников. Также данный сервис может позволить людям в режиме реального времени заключать договоры на уход за местами захоронения своих близких. А ежедневный облет квадрокоптерами территории кладбищ также может решить проблему умышленного сокрытия мест работниками кладбищ и как следствие решить проблему коррупции на кладбищах.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон «О погребении и похоронном деле» от 12 января 1996 года № 8-ФЗ.

2. Федеральный закон от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

3. Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ.

4. Постановление Администрации гор. Ижевска № 381 от 09.11.2016 г. «Об утверждении порядка деятельности муниципальных, общественных, кладбищ муниципального образования «Город Ижевск».

5. Постановление Правительства РФ от № 1274 31.10.1998 (в ред. от 12.10.2018) «Об утверждении форм бланков заявлений о государственной регистрации актов гражданского состояния, справок и иных документов, подтверждающих государственную регистрацию актов гражданского состояния».

6. Барков А.В., Грачев Р.Ю. Ритуальные услуги как объекты рынка социальных услуг // Вестник Саратовской Юридической Академии. – 2014, – № 3 (98). – С. 17-26.

7. Горбачев В.Л., Колотов Ю.О. Инфокоммуникационные технологии как фактор развития инновационного развития экономики страны // Журнал «Сова». – 2010, – № 5(7). – С. 129-137.

8. Акперов И.Г. Информационные технологии в менеджменте: Учебник / И.Г. Акперов, А.В. Сметанин, И.А. Коноплева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 400 с.

9. https://funeralportal.ru/library/1543/4195.html

10. http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=298701&fld=134&dst=100044,0&rnd=0.1207578282824068 9#076062559380771

11. https://dokipedia.ru/document/5208431

12. https://pro-coach.ru/zachem-nuzhna-socialnaja-otvetstvennost-biznesa.html

13. https://openagent.ru

14. https://studopedia.ru/17_45468_infokommunikatsionnie-sistemi-i-seti.html

УДК 338.3:65:012

ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ОФОРМЛЕНИЯ ПРОТОКОЛОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКЗАМЕНАЦИОННОЙ КОМИССИИ

Татьяна Викторовна Плетнева
Доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономики и социологии труда»
Удмуртский государственный университет

Даниил Геннадьевич Максимов
Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономики и социологии труда»
Удмуртский государственный университет

Аннотация: Под проектом понимается создание нового уникального продукта в разнообразных отраслях деятельности. Процесс несет в себе действия, которые выполняются в организации в результате каких-либо регламентов. В данной работе представлен процесс регламентации заполнения протоколов государственной экзаменационной комиссии с помощью инструментов бережливого производства.

Ключевые слова: проект, процесс, бережливое производство, выпускная квалификационная работа.

IMPROVEMENTS IN PREPARING PROTOCOLS PROCEDURES OF THE STATE EXAM COMMISSION

Dr. Tatiana Pletneva
Associate Professor, Cand. Of Economic Science
Associate Professorat the Department of Economics and Labor Sociology
Udmurt State University

Dr. Daniil Maksimov
Cand. Of Economic Science
Associate Professorat the Department of Economics and Labor Sociology
Udmurt State University

Abstract: Project is defined as the process of creating some new unique product in a range of performance areas. The process itself implies activities that are carried out within the framework of organization’s rules and regulations. The paper presents regulation procedures of filling out the State Assessment Commission’s protocols with the use of lean instruments.

Keywords: project, process, lean manufacturing, thesis.

В настоящее время на территории Российской Федерации существует большое количество стандартов посвященных управлению проектами, процессному управлению, нормативным документам в области бережливого производства, нацеленных на регламентацию и применение методов и моделей поступательного развития предприятий разнообразных отраслей промышленности.

Разработанные методы и нормативные документы по направлениям, отмеченным выше, являются основополагающими для осуществления Национальных проектов России на 2019-2024 годах по стратегическим направлениям «Производительность труда и поддержка занятости» и «Цифровая экономика». Сотрудники института Экономики и управления ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет» выполняют работу в данных направлениях. В статье рассматривается небольшой проект-процесс, посвященный оптимизации трудовых затрат посредством устранения потерь времени и изменения регламента рассматриваемого процесса с последующим использованием цифровых технологий.

Для описания проделанной в университете работы будут использованы нижеперечисленные понятия и термины.

Так, согласно ГОСТ 54869-2011, под проектом будем понимать «… комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений» [1], под процессом – «совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение определённых результатов» [1]. Термин «Бережливое производство» (далее, БП) определяется как «концепция организации бизнеса, ориентированная на создание привлекательной ценности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь» [2]. В основных положениях ГОСТа Р 56020-2014 определено понятие «поток создания ценности для потребителя…» как «… деятельность, направленная на создание ценности для потребителя, которая реализуется при помощи системы взаимосвязанных процессов/операций… В БП стремятся увеличить скорость потока ценности, обеспечить его непрерывность, равномерность и устранить потери. В качестве основных характеристик ценности рассматриваются характеристики качества, безопасности, а также стоимостные характеристики продукции/услуги» [2].

В качестве примера по использованию терминологии «процессного управления» и «бережливого производства» рассматривается процесс, который существует при реализации профессиональных образовательных программ среднего профессионального и высшего образования во всех учебных заведениях на территории Российской Федерации: «Организация процесса по заполнению протоколов Государственной экзаменационной комиссии (далее, протоколов ГЭК)».

Согласно Федерального закона № 273 от 29.12.2019 года «Об образовании в Российской Федерации» [3] и Приказу Минобрнауки России № 636 от 29.06.2015 года «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры» [4] и разработанные на их основе Положения об итоговой аттестации, в каждом учебном заведении создаётся государственная экзаменационная комиссия.

В настоящее время, согласно Положению об итоговой аттестации, в Удмуртском государственном университете существует шаблон Протокола ГЭК,

утвержденном приказом ректора от 30.06.16 № 812/01-04, который необходимо заполнить на каждого студента, вышедшего на защиту выпускной квалификационной работы. Данный шаблон включает в себя следующие разделы:

1. дата и время начала заседания для каждого студента;
2. состав аттестационной комиссии;
3. наименование работы, выносимой на защиту;
4. кто выходит на защиту;
5. руководитель;
6. материалы, которые необходимо предоставить на защите;
7. краткая характеристика работы, выносимой на защиту;
8. краткие выдержки из рецензии;
9. отмеченные недостатки;
10. рекомендуемая оценка рецензента;
11. вопросы, задаваемые на защите членами экзаменационной комиссии;
12. общая характеристика ответа на поставленные вопросы;
13. краткая характеристика отзыва научного руководителя;
14. мнения членов ГЭК об уровне работы и выступлении студента;
15. оценка выступающему на защите;
16. присвоение квалификации;
17. мнение членов экзаменационной комиссии;
18. диплом с отличием/без отличия;
19. подпись председателя и секретаря ГЭК.

Проанализировав работу по оформлению протоколов ГЭК были выявлены следующие недостатки:

1. Затраты большого количества времени на составление протоколов ГЭК.
2. Большие потери времени на согласование протоколов ГЭК.
3. Несогласованность работы структурных подразделений университета в процессе оформления протоколов ГЭК.
4. Неудовлетворённость сотрудников, задействованных в процессе оформления протоколов ГЭК.
5. Наличие ошибок при оформлении протоколов ГЭК.

В результате работы над проектом было проведено картирование процесса (рисунок 1).

Алгоритм существующего процесса (как есть) оформления протоколов ГЭК выглядит следующим образом:

a. находим форму протоколов ГЭК, размещённую на сайте Учебно-методического управления в формате docx – 8 минут;

b. открываем ИИАС УдГУ и находим приказы о закреплении тем ВКР (выпускная квалификационная работа) – 12 минут;

c. заполняем необходимые данные в протоколах ГЭК – 6 часов 30 минут (на группу студентов (12 чел.), прошедших процедуру защиты ВКР);

d. подписываем протокол председателем и секретарём ГЭК – min 45 минут (с учетом времени согласования дополнительной встречи с председателем);

e. согласовываем документ с учебным отделом института – 8 часов (сдаем протоколы в отдел, забираем на следующий день);

f. согласовываем с учебно-методическим управлением Университета – 8 часов (сдаем протоколы в УМУ, забираем на следующий день);

g. забираем проверенные протоколы – 25 минут (с учетом перехода из одного корпуса в другой);

h. прошиваем протоколы и складываем на хранение (10 мин).

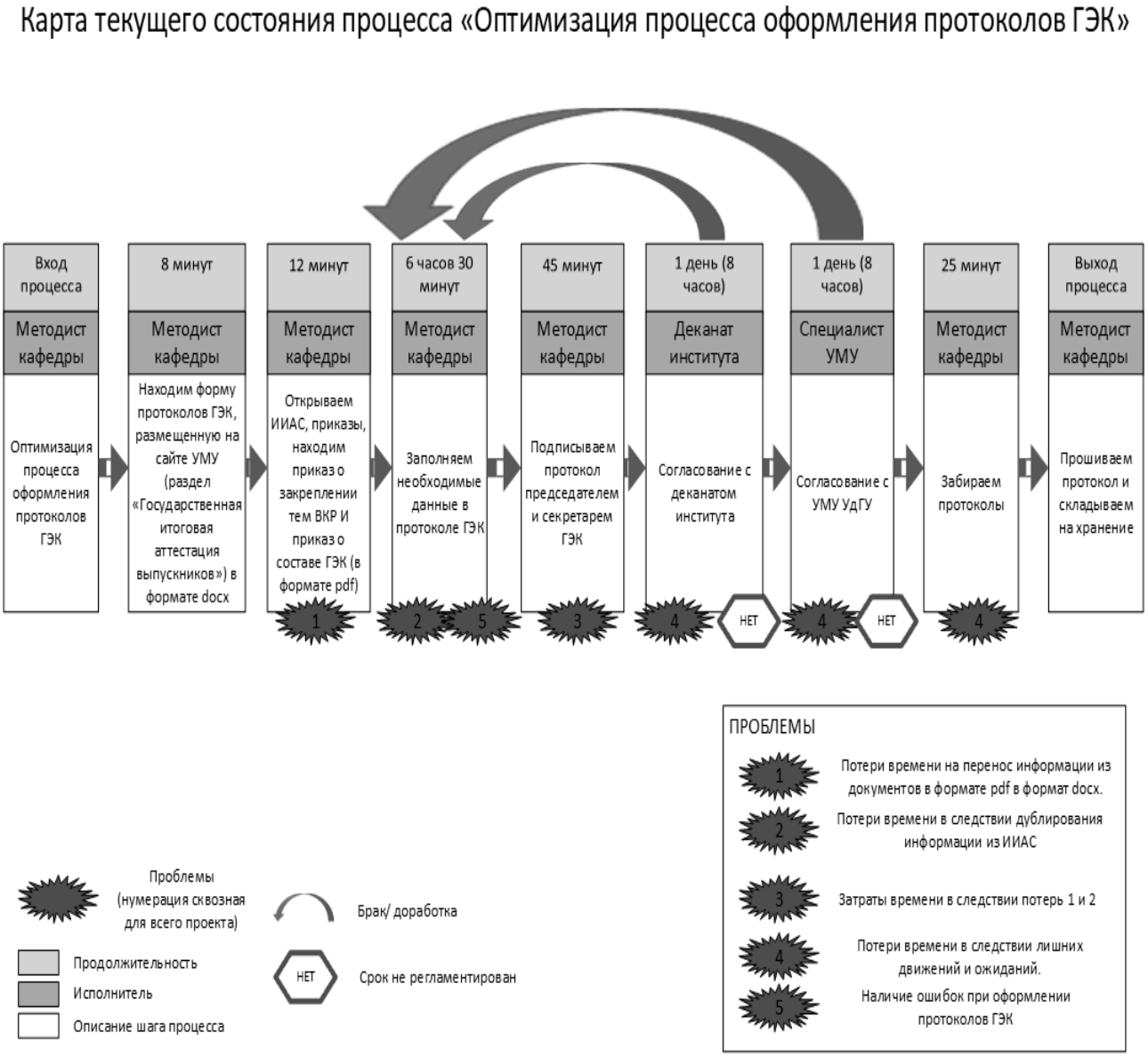


Рис. 1. Карта текущего состояния процесса «Оптимизация процесса оформления протоколов ГЭК»

Проанализировав существующий алгоритм процесса оформления документа с учетом содержания разделов, входящих в шаблон протокола ГЭК, было выявлено, что большую часть времени уходит на простое копирование в протокол информации, существующей в ИИАС, а также выявлены значительные затраты вре-

мени на перемещение документа между структурными подразделениями университета. В результате разработан иной алгоритм оформления документа.

Прежде всего, предложено изменить регламент согласования документа и исключить из процесса согласования учебный отдел института, передав большую ответственность за оформление протоколов секретарю ГЭК. Для исключения перемещений бумажного документа, предложено редактирование и согласование протоколов через систему ИИАС. Для сокращения затрат времени при заполнении части разделов протокола разработаны текстовые шаблоны. Для исключения технических ошибок имеется возможность автоматического переноса уже существующей информации из системы ИИАС и заполнения протокола в процессе проведения защиты.

После определения ключевых проблем процесса и разработки решений с использованием метода «5 Почему», составлена карта целевого состояния (рисунок 2).



Рис. 2. Карта целевого состояния процесса «Оптимизация процесса оформления протоколов ГЭК»

Алгоритм целевого процесса (как должно быть) выглядит следующим образом:

a. открываем ИИАС и находим форму протоколов ГЭК – 2 минуты;

b. заполняем необходимые данные в протоколе ГЭК – в процессе проведения защиты – 3 часа (на группу студентов (12 чел.), прошедших процедуру защиты ВКР);

c. согласовываем с учебно-методическим управлением Университета 30 мин;

d. подписываем протокол председателем и секретарём ГЭК (10 мин);

e. прошиваем протоколы и складываем на хранение (10 мин).

Сравнительные характеристики двух алгоритмов можно представить в виде табл. 1.

Таблица 1

Цели и плановый эффект

Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель
1. Сокращение времени составления протоколов ГЭК на группу (12 человек)	1 день (8 часов)	3 часа
2. Сокращение количества времени на согласование протоколов ГЭК	2 дня	30 минут
3. Сокращение количества ошибок при оформлении протоколов ГЭК, совершенствование электронного документооборота по оформлению протоколов	3-5 шт.	0 шт.

Выполнение данного проекта позволит высвободить большое количество затрат времени сотрудников, задействованных в процессе оформления протоколов ГЭК на выполнение полностью регламентированной работы, повысит их удовлетворенность, позволит полностью исключить технические ошибки.

ЛИТЕРАТУРА

1. ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. – М.: Стандартинформ, 2011. –9 с.

2. ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь. – М.: Стандартинформ, 2015. – 15 с.

3. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 29.12.2019 № 273-ФЗ – режим доступа: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (27.10.2019).

4. Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры [Электронный ресурс]: Приказ Минобрнауки России от 29.06.2015 № 636 – режим доступа: URL: http://base.garant.ru/71145690/ (27.10.2019).

УДК 658.5.012.1

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ПРОГРАММНОЙ ИНЖЕНЕРИИ: ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ

Алексей Александрович Попов

Алексей Андреевич Шутов
Студенты кафедры «Программное обеспечение»
Ижевский государственный технический университет
имени М.Т. Калашникова

Аннотация: Статья посвящена актуальным вопросам организации проектов программной инженерии. Представлен сравнительный анализ классического по стандартам PMI, Agile, Scrum и PRINCE2 методов управления проектом. Предложен подход к выбору методов организации проекта, основанный на исследовании психологического типа участников команды проекта.

Ключевые слова: проект, жизненный цикл проекта, метод управления проектом.

SOFTWARE ENGINEERING PROJECT MANAGEMENT METHODS: MAIN CHARACTERISTICS AND APPLICATION FEATURES

Alexey Popov

Alexey Shutov
Students of the Department «Software Engineering»
Kalashnikov ISTU

Abstract: The article is devoted to topical issues of organization of software engineering projects. A comparative analysis of classic PMI, Agile, Scrum and PRINCE2 project management methods is presented. The approach to the selection of methods of project organization is proposed, based on the study of psychological type of project team participants.

Keywords: project, project life cycle, project management method.

Успешное прохождение жизненного цикла проекта в основном зависит от менеджеров проекта. Если у проектного менеджера недостаточно компетенций, то реализация проекта начинает затягиваться или проект вовсе закрывают. Увеличение времени реализации проекта или его закрытие может вести к колоссальным убыткам предприятия, и, чаще всего, в первую очередь страдает от этого персонал.

Каждый подчиненный в своей деятельности сталкивается с невозможностью решить задачу руководства по проекту в установленные сроки. Это связанно с тем, что проектный менеджер неправильно регламентирует внутриорганизационное взаимодействие и взаимодействие с заказчиком, оценивает задачу проекта или выбирает неподходящую методику для ведения всего проекта или подпроектов. Это негативно сказывается на обосновании продолжительности и стоимости проекта на этапе согласования с заказчиком. Перечисленные факторы ведут к тому, что персонал перерабатывает, тратит личное время во

благо завершения проекта. Из-за переработки подчиненные чаще устают, что приводит к падению производительности труда, что негативно влияет на ход выполнения проекта.

Управление проектами – это сложный процесс, который заключается в управлении и координации ресурсами для успешного достижения цели проекта с соблюдением сроков и бюджета [1]. Существует множество дифференциаций проектов: по масштабу, по предметной области, по количеству персонала и т.д.

Для контроля этапов достижения поставленной цели были разработаны различные методы управления проектами. К сожалению, нет единого метода, с помощью которого удалось бы успешно реализовать любой проект и которым смог бы воспользоваться каждый проектный менеджер, учитывая интересы команды проекта. Но это не значит, что не было попыток создать такой подход. В результате множества исследований было разработано большое количество методик.

Реализованные методы управления проектов достаточно разнообразны. Они применяются в разных областях. Каждый имеет свои недостатки и особенности перед другими. Важно уметь правильно подобрать нужный метод для реализуемого проекта, так как от удовлетворенности выбранного метода не только проектным менеджером, но и командой, напрямую зависит результат завершения проекта.

Использование методов управления проектами заключается в разделении проекта на несколько отдельных фаз и задач. Фазы могут быть разные в зависимости от выбранного метода управления проектами. Фазы могут подвергаться разному контролю.

Для контроля этапов достижения поставленной цели существуют нормативные условия, предписывающие общий порядок организации работ по проекту [2]. Но для эффективной организации проектной деятельности нужно задействовать современные методы, сложившиеся в практике программной инженерии. Среди методов управления проектами выделяют несколько основных [3]:

- Классическое проектное управление по стандартам PMI;
- Agile;
- Scrum;
- PRINCE2.

На основании базовых методов можно вывести свой собственный метод, который будет учитывать все интересы проектного менеджера и его команды. Этот метод может быть доработкой основного, а может быть комбинацией нескольких из них. Комбинированные методы используются тогда, когда проект выполняется на разных исполнительных уровнях. Разберем каждый из методов поподробнее.

В сфере программной инженерии суть метода классического проектного управления сводится к каскадной модели с последовательным выполнением работ по проекту. Данный метод является традиционным. Суть метода заключается в выделении четких последовательных этапов проекта. Каждый из этапов начинается с завершением предыдущего и заканчивается с началом следующего.

Особенностью метода является то, что требования выполнения проекта и его условия формулируются в самом начале. Хорошо спланированный проект в самом начале позволит с точностью выполнять все этапы реализации проекта.

Как правило, для каждого этапа время указывается с запасом, что позволяет избежать стресса в случае возникновения каких-либо сложностей.

В классическом методе все действия над проектом предопределены заранее. Но, к сожалению, это является и недостатком метода, так как в ходе реализации могут возникнуть новые требования. Поэтому для проектного менеджера важно провести тщательную работу с подчиненными и заказчиком.

Метод Agile является гибким методом управления проектами. Его особенность в том, что он не делит выполнение проекта на последовательные этапы. Используя данный метод, проект разделяется на подпроекты, которые могут быть реализованы независимо друг от друга. Благодаря тому, что данный метод разделяет проект на независимые и непоследовательные подпроекты, можно гибко реагировать на все изменения в ходе выполнения проекта. У заказчика может появиться желание добавить новый дополнительный функционал в реализуемом проекте. Добавление этого функционала не будет требовать выполнения реализации всех других требований. Новый функционал может быть добавлен независимо в любое время. В силу своей высокой гибкости метода для успешного завершения проекта менеджеру потребуется умение правильно и динамично расставлять приоритеты выполнения отдельных подпроектов. Проектный менеджер должен правильно назначать компетентные группы для реализации блоков в их функциональной сфере.

Метод Scrum является комбинацией двух предыдущих методов. Он так же, как и Agile, делится на отдельные подпроекты. Но, в отличие от Agile, в методе Scrum определены дальнейшие действия над разделёнными подпроектами.

Согласно методу Scrum, команде, работающей над проектом, требуется выполнить сортировку подпроектов по приоритету. Далее каждый подпроект выполняется в рамках одной итерации, так называемым спринтом. Перед каждым спринтом происходит собрание всех участников проекта, в ходе которого происходит повторный анализ еще нереализованных подпроектов. Также в ходе спринта должны происходить ежедневные «слеты» участников команды. Для использования данного метода проектному менеджеру стоит тщательно следить за слаженностью команды. В ходе ежедневных «летучек» членам команды следует делиться своим опытом и анализировать текущие проблемы. Сложность, также, заключается в том, что каждый участник команды должен уметь покрывать не только свое поле деятельности, но и поле деятельности других участников. Но это является огромным плюсом при хорошей слаженности команды, так как в случае выбывания одного из членов команды, его можно будет заменить другим, и у проекта не возникнет проблем.

Для реализации проектов с использованием Scrum команда должна быть собрана из инициативных и ответственных людей. Особенные требования возлагаются на проектного менеджера, которому необходимо занять лидирующую позицию в активной и самоорганизованной команде.

Метод PRINCE2 представляет собой иерархичную структуру. Суть его заключается в выделении в проекте семи процессов, определяющих шаги продвижения по проектному циклу: начало проекта; инициация проекта; руковод-

ство проектом; контроль стадии; управление созданием продукта; управление границами стадии; завершение проекта.

В этом методе имеется явно выделенная структура команды. В определенной структуре каждый участник проекта имеет свою роль в каждом из семи процессов. Участники не могут выполнять задачи, на которые у них нет полномочий. Особенность данного метода заключается в том, что он может использоваться в различных предметных областях. По этой методике определяются конкретные уровни управления.

Проектному менеджеру, который намерен использовать PRINCE2, следует грамотно определить уровни ответственности, распределить роли. Распределение ролей – важная особенность, которая не позволит зависнуть нерешенным задачам в воздухе. Нерешенные задачи могут зависнуть, если никто не сможет взять ответственность на себя за их решение. К сожалению, разделение прав является и большим минусом, так как метод теряет гибкость в случае выявления каких-либо изменений. У подчиненных может возникнуть вопрос, требующий ответа от лиц верхнего уровня иерархии. Пройдет много времени, пока проблема дойдет до них, решится и будет получен удовлетворительный ответ.

Рассмотрев несколько методик, можно сделать вывод, что многое уже исследовано и придумано, и достаточно всего лишь выбрать подходящий метод. Но, к сожалению, немногие способны правильно выбирать методики и качественно использовать их.

В реальности оказывается так, что проектным менеджером становится не человек, способный управлять и вести проекты, а люди, проработавшие достаточно долгое время в качестве исполнителя. Такие люди, не расширяя свой кругозор, в редких случаях способны управлять группами людей.

Часто проектные менеджеры, не обладающие управленческими компетенциями, берут новый проект, поверхностно изучают, а дальше делегируют управление проектом подчиненным. Бывают случаи, когда такие проектные менеджеры только открывают для себя эти методы и пытаются внедрить их в свои проекты.

В силу своей неопытности проектные менеджеры используют неправильные методы для решения своих задач. Например, не стоит использовать классический метод управления проектами, если в проекте есть независимые модули. В таком случае будут часто возникать ситуации неэффективного использования рабочего времени персоналом в ожидании завершения предыдущего этапа реализации проекта. Помимо того, что простои будут невыгодны для предприятия, подчиненные начнут привыкать к таким ситуациям, что может негативно сказываться на процессе реализации, когда очередь дойдет до него.

Конечно, если неопытный проектный менеджер сможет заметить, что в проекте есть независимые модули, которые можно реализовывать параллельно, тогда он захочет использовать более гибкую методику Scrum или Agile. Оба метода приспособлены для решения параллельных задач и являются гибкими на случай появления новых требований. Однако необходимо точно определить целесообразность использования этих методов и выбрать нужный из них.

При подборе метода управления проектом менеджеру недостаточно просто знать эти методы и уметь ими пользоваться. Ему важно изучить участников ко-

манды проекта, составить для каждого психологические портреты. Если проектный менеджер не проведет тщательный анализ способностей и стремлений сотрудников, то он может ошибочно применить неправильный метод управления проектов. Тогда проектный менеджер начнет задаваться вопросами о том, почему не работает выбранный метод, ведь все сделано правильно. Неправильно был выбран метод Scrum, который требует самоорганизованной, активной и амбициозной команды, для работы с подчиненными, которые немотивированы и, возможно, психологически подавлены. Правильным решением в такой ситуации будет попытка установить контакт с подчиненными, провести психологические беседы и замотивировать их. Но некомпетентный проектный менеджер будет пытаться пробовать использовать другие методики, которые повлекут провал проекта.

Бывают случаи, когда не получается организовать команду и подчиненные не могут брать на себя работу самостоятельно без контроля. Тогда имеет смысл использовать метод PRINCE2. Однако он требует организации определенной структуры ролей. Некомпетентный проектный менеджер может «наплодить» избыточное количество руководящих ролей. Тогда будут возникать ситуации, когда одним исполнителем будет командовать несколько руководителей, имеющие разные цели и мотивы. Нарушение принципа единоначалия в управлении может повлечь дезорганизацию и снижение мотивации сотрудников.

Хороший проектный менеджер должен не только хорошо владеть методами управления проектом, но и быть отличным психологом. Успешность выполнения проекта в большей степени зависит именно от менеджера, который сможет правильно скоординировать работу подчиненных [4].

Проектный менеджер является лицом проекта, именно на его плечах лежит сложная задача по работе с заказчиком и исполнителями. Проектный менеджер должен тщательно проанализировать потребность заказчика и определить, какой из методов управления проектом поможет решить поставленную задачу. Менеджеру необходимо подготовить команду психологически и координировать их так, чтобы они смогли работать с выбранным методом управления проекта.

Эта статья будет интересна людям, занимающим руководящие должности, менеджерам проектов и руководителями организаций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Коллатц С.В. Руководство к своду знаний по управлению проектами. Руководство PMBOK. – М.: Олимп-Бизнес. 2018. – 590 с.

2. ГОСТ Р 57193-2016 Системная и программная инженерия. Процессы жизненного цикла систем. – М.: Издательство стандартов, 2015.

3. Федоров С.И. Топ-7 методов управления проектами: Agile, Scrum, Kanban, PRINCE2 и другие. Режим доступа: https://www.pmservices.ru/ (Дата обращения: 29.10.2019).

4. Идеальный руководитель: Почему нельзя им стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. – 1-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 264 с.

УДК 339.13

УВЕЛИЧЕНИЕ ПОТОКА КЛИЕНТОВ С ПОМОЩЬЮ ПРОЕКТОВ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА

Наталья Михайловна Ситдикова
Магистр кафедры управления социально-экономическими системами
Удмуртский государственный университет

Юлия Валентиновна Шишакова
Доцент, кандидат экономических наук
кафедры управления социально-экономическими системами
Удмуртский государственный университет

Аннотация: Как построить систему привлечения потенциальных клиентов, а потом удержать их в качестве потребителей, да еще и не потратив на это серьезных денежных сумм? С помощью инструментов интернет-маркетинга можно решить все свои проблемы, тем более что инструментов продвижения на сегодняшний день так много, что здесь необходима грамотная стратегия.

Ключевые слова: интернет-маркетинг, продвижение, аналитика, digital, стратегия, социальные сети.

INCREASING THE CUSTOMER FLOW BY USING INTERNET MARKETING PROJECTS

Natalya Mikhailovna Sitdikova
Master of Social and Economic Systems Management
Udmurt State University

Julia Valentinovna Shishakova
Associate Professor, Ph.D.
Department of Management of Socio-Economic Systems
Udmurt State University

Abstract: How to build a system to attract potential customers, and then keep them as consumers, without even spending serious money on it? With the help of Internet marketing tools you can solve all your problems, especially since there are so many promotion tools today that a competent strategy is needed.

Keywords: internet marketing, promotion, analytics, digital, strategy, social networks.

Современный мир бизнеса очень изменчив, динамичен и сложен. С ростом конкурентоспособности предприятий, повышения требований к качеству потребления товаров и услуг, любая организация стремится к новым виткам своего развития. Исходя из вышеперечисленного, для парикмахерской студии BeautybarVL мы занялись проблемой увеличения клиентопотока компании с помощью современных digital-технологий, возможности которых практически неограниченны. Вечное стремление людей к красоте и здоровью, убежденность, что в «человеке все должно быть прекрасно» позволяют с уверенностью утверждать, что услуги, основной целью которых является «сделать вас красивым», всегда будут пользоваться большим спросом и соответствующими предложениями.

Маркетинговые тренды уже давно ушли с экранов телевизоров, страниц газет и уличных билбордов на экраны наших смартфонов, планшетов, ноутбуков и компьютеров. И не удивительно, проследите хотя бы за тем, как мы используем цифровые технологии в течение дня. Листаем соцсети, мессенджеры, отвечаем на электронные письма, решаем в поиске рабочие задачи и ищем подарки близким, строим планы на выходные и отдыхаем вечером, просматривая ролики на YouTube. Возможностей для креатива и эффективного маркетинга в интернете намного больше, а рекламный бюджет интернет-маркетинга значительно меньше. Взять хотя бы социальные сети, где даже бесплатных возможностей столько! Об этом и говорят рекламные блогеры и называют множество бесплатных инструментов для привлечения клиентов через социальные сети.

А инструментов продвижения на сегодняшний день так много, что без грамотной стратегии трудно обойтись. Ведь используя для поиска клиента только контекстную рекламу, мы лишаем себя возможности встретиться с ним в социальной сети в приятной для него атмосфере отдыха. Не отслеживая, сколько клиентов в итоге пришло с RTB, а сколько в этот же самый момент – с таргетированной рекламы, и главное – не сравнивая, во сколько вам обходится каждый такой клиент, мы теряем возможность оперативно перераспределять бюджет и находить клиентов быстрее. Контекстная реклама как моноуслуга прекрасно сработает для крупных брендов в рамках масштабных performance-стратегий. У известного бренда выше кликабельность объявления из-за узнаваемости. У крупного бизнеса есть возможность инвестировать в контент только ради того, чтобы монопольно занять выдачу. При ограниченном бюджете в сегменте SMB гораздо продуктивнее использовать контекстную рекламу в комплексе с другими инструментами привлечения. Тот же таргетинг в социальных сетях и медийная реклама должны слаженно работать в единой связке на верхних уровнях воронки продаж. Далее этих клиентов нужно «подхватить» и умело конвертировать. А контекстная реклама будет «вишенкой на торте», когда вы собираете горячий, сформированный спрос. Поэтому составить правильный маркетинг-микс из основных инструментов продвижения и реализовать стратегии продвижения компании в digital-среде просто необходимо [1, с. 4].

Формируя стратегию интернет-маркетинга, необходимо учитывать специфику бизнеса. У нас это сфера салонов красоты с большой конкуренцией в г. Ижевск. Посмотрим на салон более детально. Салон стильный, современный. Дизайн интерьера выполнен в стиле лофт. Парикмахерская в формате бьюти-бара большая, просторная. В ней много света и воздуха. Одновременно могут работать восемь парикмахеров, мастер маникюра и бровист. Новейшее оборудование отвечает всем технологическим требованиям. Бьюти-бар не относится к эконом-классу. Цены средние или выше средних по городу. Мастера высокопрофессиональные с большим опытом работы и с большой любовью проводят окрашивания волос различной сложности. Находится салон на самой широкой улице города – Удмуртской в Бизнес-центре «Аврора Парк» Поблизости построен жилой комплекс Добродом со средним ценовым сегментом квартир.

Теперь посмотрим, кто же наша целевая аудитория. Это важно знать, чтобы успешно продавать свои услуги. Составив ее портрет, мы можем понять и то, на каких рекламных площадках мы найдем наших потенциальных клиентов, а какие –

бесполезны. Мы поймем, как лучше подавать рекламу, а какими способами рекламы и пытаться не стоит пользоваться. И мы сможем успешно следить за вкусами целевой аудитории, вовремя меняя ассортимент услуг. Во-первых, это пол. Около 90% наших клиентов – женщины. Соотношение меняется лишь, когда речь заходит о стрижке – этой услугой мужчины пользуются практически наравне с женщинами. Но средний чек у представительниц прекрасного пола все равно будет больше, да и частота посещений тоже. Потому что существуют окрашивания и лечения волос, укладка, выпрямление и наращивание, и много других парикмахерских процедур, которые у мужчин не в ходу. Итак, ориентируемся на женщин. Во-вторых, это возраст. Салоны красоты, как правило, посещают в наших широтах люди от 25 до 50 лет. Если говорить об уровне дохода ваших клиентов, то здесь мы выбрали определенную целевую нишу со средним уровнем дохода. Хотя салоны красоты посещают все, начиная от людей со средним уровнем дохода и заканчивая VIP-клиентами. Но не стоит предлагать, например, дорогие парикмахерские услуги вроде окрашивания волос premium-красителем, ориентированных на людей со средним уровнем дохода – эта услуга не будет пользоваться популярностью. Мы зря потратим средства и силы на рекламу, получив лишь одного-двух случайных клиентов, которые, скорее всего, забрели бы к вам и сами. Важно придерживаться выбранной ниши.

Стоит упомянуть, что Интернет, конечно, велик. Но так как наш бизнес – салон красоты, то наша целевая аудитория – лишь те люди, которые проживают в нашем городе. Для больших городов целевая аудитория может ограничиваться каким-то определенным его районом, если только наш салон не отличается чем-то настолько привлекательным для клиентов, что они поедут к нам, невзирая на наличие, более близких салонов красоты. Ижевск – город относительно небольшой, но все равно наша целевая аудитория ограничивается определенным районом, но также важно то, что салон может находиться по дороге домой или на работу, ведь на ул. Удмуртской очень высокий трафик автомобилей, и перед торговым центром, где находится салон, есть большая парковка. Таким образом, определение целевой аудитории – первый важный этап в составлении стратегии развития организации. Наша целевая аудитория – это молодые девушки уже со стабильным уровнем дохода, которые следят за веяниями моды и регулярно за собой ухаживают. И в зависимости от этого делаем вывод, что самые эффективные способы продвижения будут через социальные медиа, где представители целевой аудитории проводят достаточно много времени.

Следующий шаг составления правильного маркетинг-микса – изучение конкурентов. Существуют специальные сервисы для аналитики, которые помогут определить конкурентов и узнать, какие материалы публикуют, что интересует потенциальных клиентов и какие темы получают наибольшую реакцию от подписчиков. Например, один из них Popsters – сервис для анализа постов и конкурентов в социальных сетях, позволяет подсчитать активность, определить вовлеченность, лучшее время для публикации и формат, работает с 12 соцсетями, что позволяет охватить большую аудиторию. Или так же SimilarWeb, который поможет также проанализировать соцсети конкурентов и собрать данные об источниках и объеме трафика [2].

Регулярное ведение корпоративных страниц в социальных медиа, напол-

нение их живым разнообразным, тематическим контентом необходимо для увеличения охвата аудитории, создания правильного имиджа компании, выдачу в поисковых запросах и т.д. Основной акцент сделали на фотографиях, так как фотографии сразу отражают результат работы парикмахера: цвет волос, качество структуры волоса, блеск, длина, качество укладки. Особенно эффектно смотрятся на фотографиях длинноволосые девушки со свежим окрашиванием, особенно блонды, в идеальных кудрях. Так же наполняем ленту информационным контентом, как правильно ухаживать за волосами в домашних условиях, какие средства для волос действительно помогают, а какие дают только видимый эффект и т.д. и т.п. Для создания более привлекательного и разнообразного контента используем сервисы gif-анимаций и Piktochart – удобные сервисы для создания гиф-анимаций, инфографики, презентаций, отчетов [2].

Социальные сети не ограничиваются только подписчиками в группе. С помощью таргетированной рекламы можно привлечь аудиторию из тематических групп. Таргетинг, или нацеливание, – комплекс маркетинговых технологий, с помощью которого вы показываете рекламу только целевой аудитории. Поэтому целесообразно сегментировать аудиторию в радиусе пяти километров среди тех, что проживает или работает в этом районе, используя, например, рекламу в ЖК сообществах.

Лучше использовать универсальную запись и карусель; акцент сделать на основных преимуществах салона, таких, как качественные препараты для волос, соотношение цены и качества. Также раскрыть другие выгоды для экономных (сервис, индивидуальный подход и т.п.).

И работа в еще одном популярном ресурсе – Инстаграм. По количеству посетителей он соперничает с ВК и намного опережает по посещаемости другие публичные ресурсы. Создатели инстаграм изначально задумывали его как место для хранения и обработки фотографий, а сейчас это полноценная соцсеть, крайне перспективная в плане монетизации и ведения бизнеса. Аудитория инстаграм постоянно растет. И сейчас это полноценный инструмент продвижения бизнеса, подчиняющийся всем законам маркетинга [3].

Таким образом, с помощью инструментов интернет-маркетинга сегодня можно «раскрутить» почти любой бизнес, тем более в сфере b2c. А если вы раскручиваете салон красоты, то лучшие инструменты для вас будут социальные медиа, тем более, что возможности в соцсетях почти безграничны, а бюджет на привлечение новых клиентов минимальный.

ЛИТЕРАТУРА

1. Комплекс платных каналов: начни тотальную охоту на клиентов. – Бесплатное электронное издание. – Библиотека Ingate – 2019.

2. Суховский Н. 17 сервисов начинающего SMM-специалиста. – 2019 URL: https://netology.ru/blog/02-2019-servisi-dlya-smm-specialista.

3. Раскрутка Инстаграм – пошаговая инструкция от практика + 11 секретов по ведению аккаунта. – 2019 URL: https://papapomog.ru/internet-income/raskrutka-instagram.

УДК 339.13

РОЛЬ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОММУНИКАТИВНОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМЫ В ОПРЕДЕЛЕНИИ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ

Юлия Валентиновна Шишакова
Доцент, кандидат экономических наук
кафедры управления социально-экономическими системами
Удмуртский государственный университет

Аннотация: В данной статье представлены показатели коммуникативной и социальной эффективности рекламы. Приведены формулы и соотношения основных показателей коммуникативной и социальной эффективности рекламы, необходимые для регулирования маркетинговой деятельности.

Ключевые слова: маркетинг, реклама, рекламная деятельность, коммуникативная эффективность, социальная эффективность, уровень известности, уровень потребления.

ROLE COMMUNICA AND SOCIAL EFFECTIVENESS ADVERTISING IN THE DEVELOPMENT OF MARKETING

Yulia Valentinovna Shishakova
Associate Professor at the Department of «socio-economic systems»
Udmurt State University

Abstract: This article presents indicators of communicative and social effectiveness of advertising. The formulas and ratios of the main indicators of communication and social effectiveness of advertising, necessary for regulating marketing activities, are presented.

Keywords: Marketing, advertising, communicative efficiency, social efficiency, level of fame, level of consumption.

Показатели экономической эффективности предприятия фиксируют факт согласованности маркетинговой деятельности с ожиданиями и требованиями рынка. Наиболее значимыми показателями оценки рекламной деятельности предприятия принято считать показатели социальной и коммуникативной эффективности.

Показатели коммуникативной эффективности характеризует полноту охвата целевой аудитории, а показатели социальной эффективности при развитой коммуникативной эффективности характеризуют соответствие экономической политики предприятия потребностям рынка.

В совокупности, показатели коммуникативной и социальной эффективности рекламы выявляют резервы повышения экономической эффективности предприятия и показывают пути их раскрытия.

Социальная эффективность рекламируемого товара определяется через уровень потребления Уп (относительное число покупающих от целевой аудитории в %, определяемое методом анкетных опросов) и уровень желания потреблять Уж (относительное число желающих потреблять от целевой аудитории в %, определяемое методом анкетных опросов).

Социальная эффективность характеризуется готовностью покупателей приобретать предлагаемый товар/услугу. Малые значения уровня желания потреблять (Уж) (в сравнении с аналогичными товарами других производителей) указывают на необходимость изменения дизайна товара или проведения его модернизации.

$$Кс = Уп / Уж \quad (1)$$

где, Кс – коэффициент соц. эффективности;

Уп – уровень потребления;

Уж – уровень желания потреблять.

$$Сэ = [(Уж-Уп)/Уп] \times 100\ \% = [(1-Кс)/Кс] \times 100\ \% \quad (2)$$

где, Сэ – социальная эффективность.

Социальная эффективность определяется методом тестирования представителей целевой аудитории. Ее можно оценивать в процентах покупающих и желающих в дальнейшем приобретать рекламируемый товар. Для этого, во-первых, необходимо определить процент потребляющих рекламируемый товар через уровень потребления (Уп, %). Следующий этап состоит в выявлении уровня желающих приобретать рекламируемый товар в будущем (Уж, %). Сопоставление показателей Уп и Уж позволит определить возможный рост потребления рекламируемого товара, что и предлагается считать показателем социальной эффективности.

Таким образом, социальная эффективность позволяет сделать вывод о том, насколько привлекателен рекламируемый товар для покупателя.

Низкие значения отношения Кс = Уп / Уж показывают недостаточную доступность товара покупателю. Для увеличения товарооборота предприятия здесь, кроме развития рекламной деятельности, может потребоваться также и снижение себестоимости выпускаемой продукции.

Социальная эффективность показывает готовность покупателей приобретать предлагаемый товар/услугу. Производитель, одновременно являясь рекламодателем, напрямую может воздействовать на этот показатель.

Так, при низком уровне этого показателя, если товар малоизвестен, потребуются дополнительные рекламные мероприятия, что приведет к дополнительным затратам. В случае низкого уровня социальной эффективности, вследствие неудовлетворения покупателя качеством товара или предпочтения им товаров других производителей, рекламодатель также будет вынужден нести дополнительные расходы. И, наоборот, при высоком показателе социальной эффективности рекламодателю легче решать задачи, связанные с достижением маркетинговой цели предприятия.

Показателем коммуникативной эффективности (Кэ) является уровень известности (Уи) Кэ = Уи, показывающий восприятие маркетинговой информации представителями целевой аудитории, в % (определяется методом анкетных опросов) [2, 21].

Коммуникативная эффективность характеризует «развитость» механизмов доведения информации до покупателя. Малые значения уровня известно-

сти (в сравнении с аналогичными товарами других производителей) указывают, в первую очередь, на необходимость расширения списка средств распространения рекламы, увеличения количества и повышения качества рекламных единиц.

Для определения коммуникативной эффективности рекламного обращения существуют методы: сфокусированной группы, сравнения в парах, изучение уровня восприятия и другие.

Для учета воздействия рекламных обращений, коммуникативную эффективность можно оценивать в процентах достижения поставленных целей, например: проявление интереса к товару/фирме у представителей целевой аудитории; уровень запоминаемости; узнаваемость рекламного обращения; доверие и другие.

Механизмы повышения коммуникативной эффективности можно условно разделить на технологические и психологические. Если первые определяются технологией подачи рекламной деятельности, то вторые – правильностью учета мотивационной, психологической сферы потребителей. То есть, при оценке коммуникативной эффективности рекламной кампании важно выделить два основных компонентов: эффективность рекламного обращения и эффективность канала распространения рекламы [3].

Оценку технологической эффективности следует осуществлять с учетом критериев, характеризующих особенности используемых средств распространения.

Анализ мотивационной сферы потребителя показывает, что потребитель склонен запоминать лишь ту информацию, которая поддерживает его убеждения и доминирующие в данный момент потребности, а также является интересной и оригинальной по содержанию [1, 133].

Психологическая эффективность напрямую зависит от технического воплощения рекламной информации и от технологии ее подачи.

Взаимные отношения перечисленных показателей определяются коэффициентами:

$$Кпт = Уп / Уи \quad (3)$$

где, Кпт – коэффициент продвижения товара;

Уп – уровень потребления;

Уи – уровень известности товара.

Значения коэффициента продвижения, близкие к нулю, свидетельствуют о низкой эффективности управления рекламной деятельностью. Если же показатели Уп и Уи равны, то коэффициент продвижения будет равен 1. Это означает, что знающие о товаре покупатели всецело отвечают на предложение рекламодателя.

$$Кж = Уж / Уи \quad (4)$$

где, Кж – коэффициент желания покупать товар.

Можно утверждать, что показатели социальной и коммуникативной эффективности рекламы «проясняют» поле резервов и показывают направления

движения по нему. Их использование для предприятия помогает в выборе направления деятельности, как в маркетинге, так и в целом.

Так, при Кс $\rightarrow$ 0, Кпт $\rightarrow$ 0 необходимо повышать доступность товара через: снижение цены, стимулирование продаж и так далее.

При Кж $\rightarrow$ 0, Кс $\rightarrow$ 1 желательно повышение потребности в товаре через: дополнительные рекламные затраты, изменение упаковки, изменение дизайна товара, модификацию товара и так далее.

И, наконец, при Кпт $\rightarrow$ 1, Кж $\rightarrow$ 1 требуется повышение известности через: расширение охвата целевой аудитории, повышение качества рекламы и так далее [2, 23].

Для каждого конкретного предприятия можно строить сетки дискретизации в интервалах от 0 до 1 с установлением соответствия значений (Кс, Кпт, Кж) рекомендуемым соотношениям направлений развития экономической политики предприятия.

Перечисленные методы определения коммуникативной эффективности, хотя и предлагают многостороннюю оценку восприятия рекламы, не разделяют отношения целевой аудитории к рекламируемому товару и к самой рекламе.

При малой привлекательности рекламируемого товара рекламодателю следует разработать мероприятия: выяснить соотношение «качество товара – цена – реклама»; повысить имидж товара (т.е. применить такие элементы системы маркетинговых коммуникаций, как publikrelations, directmarketing).

На основе данных социальной и коммуникативной эффективности можно определить оптимальный уровень продвижения для товарной группы, представляющей товар предприятия-рекламодателя (коэффициент продвижения товара), и сопоставить расчетный показатель с фактически достигнутым.

Рассмотренные показатели коммуникативной и социальной эффективности рекламы необходимо учитывать при организации маркетинговой и рекламной деятельности на предприятиях.

Поскольку они опережают во времени результирующие экономические показатели деятельности предприятия (увеличение объема реализованной продукции, товарооборота, прибыли и другие), то их правильное использование позволит влиять на процесс повышения экономической эффективности предприятия в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бузин В.Н., Бузина Т.С. Медиапланирование. Теория и практика: учебное пособие / В.Н. Бузин, Т.С. Бузина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 495 с.

2. Шишакова Ю.В., Шишаков К.В. Исследование рынка в маркетинговой деятельности фирмы. Учебное пособие. – Ижевск. 2008 г. – 64 с.

3. http://digitalresearch.ru/posttest.html.

УДК 332.33

К ТЕОРИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБЩЕСТВЕННОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ

Наталья Анатольевна Алексеева
Профессор, доктор экономических наук
Заведующая кафедрой организации производства и экономического анализа
ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА

Аннотация: В статье рассматриваются особенности прохождения нового этапа административной реформы, связанного с внедрением технологий проектного управления: сначала формирование системы ключевых показателей для оценки эффективности государственного и муниципального управления, затем формирование центров реформ, затем формирование проектных офисов. Отмечены положительные и отрицательные моменты нового этапа, противоречия с действующей системой вертикального управления. Главное противоречие связано с нерешенностью проблемы распределения полномочий, ответственности и расходов бюджета между проектным офисом и министерствами. Основным препятствием к внедрению технологий проектного управления является жесткость бюджетных принципов. Рассмотрено содержание основных документов федерального уровня, связанных с проектным управлением. Отмечены цели, задачи, функции проектного офиса на федеральном уровне и региональном уровне. Рассмотрены итоги реализации проектного управления в субъектах России в виде проекта инициативного бюджетирования. Рассмотрены инициативы Минфина РФ в совершенствовании бюджетного законодательства и законодательства о местном самоуправлении, касающиеся реализации бюджетных инициатив граждан. Рекомендована корректировка целевой установки при внедрении проектов управления на федеральном уровне.

Ключевые слова: государственное управление, муниципальное управление, бюджет, инициативное управление, проектное управление.

TO THEORY OF PROJECT MANAGEMENT IN PUBLICSECTOR OF ECONOMY

Natalia Anatolievna Alekseeva
Professor, doctor of Economics Head of the Department of production organization and economic analysis
Izhevsk state agricultural Academyor

Abstract: In the article the features of passing of the new stage of administrative reform, related to introduction of technologies of project management, are examined: at first forming of the system of key indexes for the estimation of efficiency of state and municipal administration, after forming of centers of reforms, after forming of project offices. The positive and negative moments of the new stage, contradictions, are marked with the operating system of vertical management. Main contradiction is related to unsolvedness of problem of distribution of plenary powers, responsibility and charges of budget between a project office and ministries. A basic obstacle to introduction of technologies of project management is inflexibility of budgetary principles. Maintenance of

the basic documents of federal level, related to the project management, is considered. Aims, tasks, functions of project office at federal level and regional level, are marked. The results of realization of project management are considered in the subjects of Russia in.as a project of the initiative budgeting. Initiatives of Минфинаof Russian FEDERATION are considered in perfection of budgetary legislation and legislation about local selfgovernment, touching realization of budgetary initiatives of citizens. Adjustment of the having a special purpose setting is recommended at introduction of management projects at federal level.

Keywords: state administration, municipal management, budget, initiative management, project management.

В последнее несколько лет в России начался новый этап административной реформы, связанный с повышением качества государственного управления [2-7; 9; 10]. Идея этапа состоит в формировании системы управления проектной деятельностью через формирование проектных офисов на федеральном уровне, уровне субъектов Федерации и на муниципальном уровне.

Целью административной реформы системы государственного управления являлся переход от ручного управления к проектной работе, осуществляемой через центр управления реформами и реализации ключевых проектов.

Основными функциями центра предполагались повышение эффективности министерств по 5-7 основным KPI и координирование небольшого числа приоритетных проектов.

Затем идея создания центра реформ превратилась в идею создания проектного офиса при Правительстве с задачами внедрения проектных подходов в работе самих министерств, а также организационно-методического ведения ряда межведомственных национальных проектов и крупных федеральных проектов, не входящих в состав национальных проектов (например, связанных с реализацией «майских указов»: развитие моногородов, поддержка экспорта, развитие малого и среднего предпринимательства), их мониторинга и поддержки.

В этом направлении издан Указ Президента России от 30 июня 2016 г. № 306 «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам», принято Положение «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», распоряжением Правительства РФ от 15.10.2016 г. № 2165-р утвержден план первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2016 и 2017 годы.

Эти документы устанавливали порядок организации проектной деятельности, который определял организационную структуру системы управления проектной деятельностью, этапы инициирования, подготовки, реализации, мониторинга и завершения приоритетных проектов (программ). Органам государственной власти субъектов Федерации рекомендовано организовать проектную деятельность на региональном уровне. Проектные офисы также рекомендовано было создавать в муниципальных образованиях.

Функции федерального проектного офиса осуществляет Департамент проектной деятельности Правительства Российской Федерации.

Однако, реформа проводится под «патронажем» президента. Возникает противоречие: если основной целью реформы является устранение ручного

управления деятельностью правительства через поручения президента, то почему председателем Совета по стратегическому развитию и национальным проектам является президент, а его заместителем – премьер-министр.

Есть некоторые вопросы и к функционированию системы проектного управления. Под проектом понимается комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений. А под проектной деятельностью понимается деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов (программ). По сути это означает управление по приоритетам, когда основные силы и ресурсы направляются на решение приоритетной задачи.

Следовательно, ключевым вопросом является проведение разграничения между обеспечением текущего управления органами исполнительной власти и управлением приоритетными проектами, распределение полномочий между проектным офисом и министерством, ответственности и бюджетных расходов.

Из текста Бюджетного кодекса РФ следует, что согласно принципу подведомственности расходов бюджетов получатели бюджетных средств вправе получать бюджетные ассигнования и лимиты бюджетных обязательств только от главного распорядителя (распорядителя) бюджетных средств, в ведении которого они находятся. А это далеко не проектный офис.

Если посмотреть, кто является руководителем проектных офисов в регионах, то можно увидеть весьма пеструю картину: от помощников министров и советников губернаторов, до заместителей министров, начальников управления, департаментов министерства экономического развития в регионе и заместителей руководителя администраций губернаторов.

В итоге, главным недостатком такой системы является увеличение управленческого хаоса и аврально – ручных методов управления, а деятельность самого проектного офиса вырождается в деятельность очередной административно-управленческой надстройки над министерствами без права распоряжения бюджетными расходами.

В силу вышеуказанного бюджетного принципа данный недостаток проектного управления неискореним. Поэтому следует основной целью проектного управления рассматривать не переход от ручного управления к проектному управлению, а оптимизацию применения методов ручного управления и проектной работы, которую лучше поручить экономическому ведомству в его тесном взаимодействии с финансовым ведомством [1].

Настоящим и новым, по сути, проектом управления в сфере государственного и муниципального управления является проект инициативного бюджетирования, реализуемый совместно Минфином России и Открытым правительством под общим названием «Бюджет для граждан».

Кроме прочих целей проект предусматривает развитие практик участия граждан в бюджетном процессе, в определении приоритетов расходования бюджетных средств на местном уровне. Так в 2016 году 16 субъектов РФ, в 2017 году 47 субъектов РФ приняли решение о развитии инициативных практик на своей территории.

Но по-прежнему остается актуальной проблема практической реализации технологии инициативного бюджетирования, ведь в законодательстве нет поня-

тия инициативного бюджетирования. Заместитель министра финансов РФ А.М. Лавров в своем докладе выходил с предложением об определении правовых основ инициативного бюджетирования. Так, предлагалось в Бюджетном кодексе РФ и в законодательстве о местном самоуправлении установить, что размер инициативных платежей (денежных средств) и иных вложений граждан, индивидуальных предпринимателей и организаций, осуществляемых в целях реализации указанных проектов, является добровольным и не может определяться нормативным правовым актом муниципального образования или субъекта РФ. Рекомендовалось инициативные платежи включить в состав неналоговых доходов бюджета и вывести из-под действия принципа общего покрытия расходов бюджета, сделать эти доходы целевыми [8].

На текущий момент соответствующие изменения в законодательство не внесены. Тогда регионы, заявляющие о реализации своих инициативных бюджетов, скорее всего, выдают за них иные бюджетные инициативы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алексеева Н.А. Технологии государственного и муниципального управления: учебное пособие / Н.А. Алексеева. – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2018. – 140 с.
2. Анисимова Н.Д. Целевое управление государством, регионом, предпринимательством. Цели-Средства. Потребности. Власть / Н.Д. Анисимова. – М.: Спутник+, 2018. – 136 с.
3. Бюджет России: развитие и обеспечение экономической безопасности: монография / под ред. д-ра экон. наук, проф. В.К. Сенчагова. – М.: Инфра-М, 2019. – 384 с.
4. Карпова В.В. Финансовый механизм распределения расходов региональных и муниципальных бюджетов: монография / В.В. Карпова, Т.П. Карпова, А.В. Ремжов. – М.: Инфра-М, 2017. – 188 с.
5. Корецкая Л.К. Бюджетирование в системе управленческого учета. Краткий конспект лекций / Л.К. Корецкая. – М.: РУСАИНС, 2018. – 86 с.
6. Незамайкин В.Н. Финансовое планирование и бюджетирование: учеб. пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, Я.П. Федоров. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 112 с.
7. Новоселова Н.Н. Инвестиционная стратегия региона. Учебное пособие / Н.Н. Новоселова. – М.: Инфра-М, 2018. – 162 с.
8. Официальный сайт Правительства РФ. – Режим доступа: https://project.rkomi.ru/system/attachments/uploads/000/179/651/ (дата обращения 28.10.2019 г.).
9. Райзберг Б.А. Целевые программы в системе государственного управления экономикой: монография / Б.А. Райзберг. – М.: Инфра-М, 2018. – 268 с.
10. Сыров А.Н. Практические вопросы муниципального управления экономикой городского поселения в России: монография / А.Н. Сыров. – М.: Инфра-М, 2019. – 207 с.

УДК 330.322(045)

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНО–ОРИЕНТИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖКИ И РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕСПУБЛИКЕ

Ольга Дмитриевна Головина
Доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой управления социально-экономическими системами
Удмуртский государственный университет

Оксана Александровна Воробьева
Кандидат экономических наук, доцент кафедры управления социально-экономическими системами
Удмуртский государственный университет

Юрий Николаевич Поляков
Кандидат экономических наук, доцент кафедры управления социально-экономическими системами
Удмуртский государственный университет

Аннотация: На основе применения методов системного анализа и декомпозиции региональной системы управления проектами в статье предложен алгоритм формирования проектно-ориентированной системы управления. В области поддержки и развития малого бизнеса авторами рассмотрена последовательность поиска концепции проекта; при этом предлагается использовать подходы современного направления менеджмента – бизнес-инжиниринга, в частности, авторский вариант эскизного проектирования. Такой подход позволяет выделить этапы и их последовательность при предварительной подготовке проекта, при планировании результатов деятельности по проекту и принятии окончательного решения. Такой подход можно использовать для построения аналогичных систем управления проектами в других областях региональной экономики.

Ключевые слова: инвестиционный проект, малое и среднее предпринимательство, проектно-ориентированная система региона.

FORMATION OF THE PROJECT-ORIENTED SYSTEM OF SUPPORT AND DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEURSHIP IN THE REPUBLIC

Olga Dmitrievna Golovina
Doctor of Economics, Head of the Department of Management of Social and Economic Systems, Udmurt State University

Oksana Aleksandrovna Vorobieva
Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Management of Social and Economic Systems, Udmurt State University

Yury Nikolaevich Polyakov
Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Management of Social and Economic Systems, Udmurt State University

Abstract: Based on the application of system analysis methods and decomposition of the regional project management system, the article proposes an algorithm for the formation of a project-oriented management system. In the field of support and development of small business, the authors considered the sequence of search for the project concept; it is proposed to use the approaches of the modern direction of management - business engineering, in particular, the author's version of outline design. This approach allows you to identify the stages and their sequence in the preliminary preparation of the project, in planning the results of the project and making the final decision. This approach can be used to build similar project management systems in other areas of the regional economy.

Keywords: investment project, small and medium enterprises, project-oriented system of the region.

Согласно Методическим рекомендациям по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти, его основными целями являются: обеспечение достижения результатов, запланированных органами исполнительной власти; соблюдение и сокращение сроков достижения результатов; повышение эффективности использования ресурсов.

В результате применения методов системного анализа и декомпозиции региональной системы управления проектами авторами сделан вывод, что его начальная стадия – разработка концепции проекта – складывается из следующих этапов:

1) процесс инициации проекта;

2) процесс предварительной подготовки проекта;

3) процесс окончательной подготовки проекта и оценка его технико-экономической и финансовой реализуемости;

4) процесс финального рассмотрения и приятия решения по разработке проекта.

При этом необходимо отметить, что разработке проекта предшествуют:

- формулирование целей и требований к разработке проекта со стороны структурных подразделений системы органов исполнительной власти Удмуртской республики (внутреннего окружения);

- формулирование цели и требований к разработке проекта со стороны внешних организаций и институтов (внешнего окружения).

Рассматривая систему поддержки и развития малого и среднего предпринимательства (МСП) в республике, поиск концепций проекта можно представить в виде следующего алгоритма:

- определение негативных симптомов, сильных и слабых сторон системы;

- выдвижение гипотез появления негативных симптомов, выявление причин, формулирование проблем;

- выдвижение альтернатив решения проблем, оценка возможностей и угроз при их реализации;

- разработка проекта рационализации, определение эффектов, дополнительных затрат и объектов инвестирования.

Процесс инициации проекта, в нашем понимании, – поиск концепций проекта, взгляд в будущее, переход системы поддержки МСП из текущего в

желаемое состояние, преодоление выявленных проблем с помощью различных альтернатив.

При поиске концепции рационализации системы поддержки организаций МСП в нашем регионе предлагается использовать подходы современного направления менеджмента – бизнес-инжиниринга, в частности, авторский вариант эскизного проектирования. Шаг за шагом на эскизах отображается алгоритм разработки рассматриваемой концепции. На эскизах в сжатой форме визуализируются все указанные выше процессы: от анализа элементов системы поддержки МСП до определения объектов инвестирования. Это своеобразная маршрутная карта, путь решения задач проекта развития системы поддержки малого и среднего предпринимательства.

Поиск концепций проекта по алгоритму организационного проектирования предлагается представить в виде следующих этапов:

1) проведение экспертного анализа основных экономических показателей развития республики;

2) выявление негативных симптомов в развитии малого и среднего предпринимательства и причины (гипотезы) их появления;

3) определение проблем системы поддержки МСП;

4) предложения альтернатив решения проблем.

Экспертный анализ динамики развития региона целесообразно проводить по таким показателям, как валовой региональный продукт (ВРП), число организаций МСП, в т.ч. обрабатывающего производства; доля организаций МСП, в т.ч. обрабатывающего производства, в ВРП республики; рентабельность организаций МСП; инвестиции в МСП и т.п.

Процесс предварительной подготовки проекта предлагается представить в виде следующего алгоритма:

- формулирование целей и задач системы поддержки МСП;
- определение приоритетных отраслей, предприятий системы поддержки МСП;
- формирование этапов жизненного цикла проекта, горизонтов планирования;
- разработка модели планирования результатов деятельности по проекту.

В модели планирования результатов деятельности по проекту предлагается использовать следующие показатели:

- оборот организаций МСП, в т.ч. обрабатывающего производства;
- затраты по проекту, в том числе фонд оплаты труда и амортизация;
- прибыль по проекту;
- объем инвестиций;
- денежный поток, в т.ч. нарастающим итогом;
- ставка дисконтирования;
- дисконтированный поток денежных средств;
- объем финансовой государственной поддержки предприятий малого и среднего бизнеса, в т.ч. обрабатывающего производства;
- чистый дисконтированный доход проекта;
- внутренняя норма доходности проекта;

- простой и дисконтированный сроки окупаемости;

- уровень рисков по проекту.

Процесс финального рассмотрения и принятия решения по концепции проекта развития малого и среднего предпринимательства предполагает анализ следующих условий:

- чистый дисконтированный доход проекта строго положительный,

- внутренняя норма доходности проекта превышает ставку дисконтирования, увеличенную на премию за риск.

Если указанные условия соблюдаются, то концепция проекта одобряется и рекомендуется приступить к разработке проекта, которая складывается из процессов интеграции проекта, его планирования и разработки паспорта.

Интеграция проекта включает определение участников проекта и формирование описания проекта, пример которого приведен в таблице 1.

Таблица 1

Описание проекта (пример)

Основание для инициации проекта	**Целевые ориентиры Приоритетного национального проекта «Поддержка МСП»**
Цель проекта	Получить эффект 502,8 млн руб. за счет формирования новой системы государственной поддержки МСП, основанной на удобных сервисах для начала и ведения бизнеса на прозрачных условиях
Задачи проекта	Совершенствование государственной поддержки МСП и повышение доступности финансовых и имущественных ресурсов для предпринимателей, расширение рынков продукции
Результаты проекта	Обеспечение потребностей субъектов МСП в дополнительных финансовых и имущественных ресурсах, необходимых для развития на разных стадиях предпринимательской деятельности, расширение возможности деятельности на рынках крупнейших корпораций России
Критерии успеха проекта	Объем финансирования субъектов МСП достигнет 141,3 млн руб., увеличен объем заказов выполняемых МСП в объеме 10% заказов корпораций, получены эффекты от деятельности МСП 502,8 млн руб..
Период реализации проекта	2017-2020 годы
Риски реализации проекта	Бюджетные ограничения (сокращение объемов финансирования за счет средств федерального бюджета государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика»)
Взаимосвязь с другими проектами	«Новое качество предпринимательской среды»

Процесс планирования складывается из планирования организации разработки проекта; планирования задач проекта; планирования состава работ, последовательности и продолжительности работ по проекту.

Процесс реализации проекта будет включать процесс организации исполнения проекта; процесс контроля исполнения проекта; процесс завершения проекта.

Процесс организации исполнения проекта целесообразно представить в виде совокупности процессов выполнения работ:

- менеджерами организации;
- внешними исполнителями;
- поставщиками ресурсов;
- поставщиками оборудования.

Организация контроля исполнения представляет собой:
- анализ отклонений от плана и выявление причин отклонений,
- координация изменений по всему проекту,
- отслеживание изменений в содержании проекта,
- контроль графика работ (расписание проекта),
- контроль затрат (изменений бюджета проекта),
- контроль качества – мониторинг промежуточных результатов проекта с целью обеспечения их соответствия требуемым стандартам качества.

В ходе завершения проекта документально оформляется приемка продукта проекта заказчиком; проводится закрытие всех договоров; документируется окончание проекта; формируется архив проекта; информируется команда проекта и основные заинтересованные стороны об его окончании.

В целом оценку проекта целесообразно осуществлять по трем ключевым направлениям:
- достижение результатов проекта;
- достижение качества результатов проекта;
- достижение показателей эффективности проекта.

Подходы бизнес-инжиниринга, в частности, эскизного проектирования, в дальнейшем можно использовать для построения аналогичных проектно-ориентированных систем управления проектами в других областях региональной экономики.

ЛИТЕРАТУРА

1. Головина О.Д., Воробьева О.А., Поляков Ю.Н. Совершенствование оценки деятельности органов власти региона в области инновационного развития // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2013. – № 4. – С. 17-21.

2. Головина О.Д., Воробьева О.А. Инвестиционный консалтинг проектов. В сборнике: Экспериментальные и теоретические исследования в современной науке: проблемы, пути решения. Материалы XVI Всероссийской научно-практической конференции: в 3-х частях. 2018. – С. 89-91.

УДК 65.012

РОЛЬ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПУЛЕВОЙ СТРЕЛЬБЫ В УДМУРТСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ

Светлана Владимировна Перминова
Магистр направления «Экономика»
Удмуртский государственный университет

Елена Васильевна Кутяшова
Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики
Удмуртский государственный университет

Аннотация: В статье рассматривается программа развития пулевой стрельбы, характеризуются особенности функционирования физической культуры и спорта на современном этапе жизни Удмуртской Республики и проблемы развития пулевой стрельбы. Краткий анализ основных показателей деятельности физкультурно-спортивные организации, основные проблемы и пути решения.

Ключевые слова: государственное управление, сфера физической культуры и спорта, пулевая стрельба, физкультурно-спортивные организации и специалисты по физической культуре и спорту.

THE ROLE OF PROJECT MANAGEMENT IN DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY SHOOTING IN THE UDMURT REPUBLIC

Svetlana Vladimirovna Perminova
Master of Economics

Elena Kutyashova
Candidate of economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Economics
Udmurt State University

Abstract: The article considers the program of development of bullet shooting, describes the features of the functioning of physical culture and sports at the present stage of life of the Udmurt Republic and the problems of development of bullet shooting. A brief analysis of the main performance indicators of sports organizations, the main problems and solutions.

Keywords: public administration, sphere of physical culture and sports, bullet shooting, physical culture and sports organizations and specialists in physical culture and sports.

Пулевая стрельба – это Олимпийский вид спорта и в Удмуртской Республике является одним из приоритетных. За последние 5 лет спортсмены завоевывали призовые места в престижных соревнованиях всероссийского и международного уровня. В настоящее время в республике пулевая стрельба культивируется в городах Ижевске, Глазове и Сарапуле.

В городе Ижевске работают отделения по пулевой стрельбе в МАУ СШ «Металлист» и в АУ УР «КССШОР». В городе Глазове отделение по пулевой

стрельбе в МБОУ ДО «ДЮСШ № 1». Поданным на 2018 учебный год в Удмуртской Республике стрелковым спортом занимается 297 человек.

В 2014 году в Ижевске был сдан в эксплуатацию современный стрелковый комплекс, отвечающий международным правилам проведения соревнований. Тем самым была решена самая главная многолетняя задача не позволяющая проводить поступательное движение в развитии стрелкового спорта в Удмуртской Республике. Но для достижения высоких результатов и совершенствования мастерства спортсменов необходимы надстройки к имеющемуся базису. Решением задачи по обладанию и развитию этих надстроек в первостепенной значимости должны быть обеспокоены как руководство Федерации пулевой и стендовой стрельбы Удмуртской Республики, так и государственные органы от которых зависит финансирование и создание максимально благоприятных условий для спортсменов и тренеров [1].

В настоящее время существует ряд проблем, над решением которых следует вести планомерную, безостановочную работу.

На первом месте можно поставить задачу по укреплению здоровья и выносливости спортсменов, занимающихся пулевой стрельбой. В связи с тем, что нагрузки у спортсменов статичные и ассиметричные – это приводит к образованию в организме сколиоза и ревматизма. У спортсменов с многолетними занятиями добавляются болезни суставов и перенапряжение мышц. Использование дополнительных средств физического воздействия на организм помогло бы решить часть проблемы. Плавание в бассейне и посещение тренажерного зала лучшее средство для профилактики заболеваний. Но для спортсменов уровня мастера спорта и выше необходимы регулярные контрольные осмотры и средства по восстановлению и реабилитации организма. Ранняя диагностика возникающих проблем со здоровьем помогла бы избежать стадию запущенности заболевания. Индивидуальные программы контроля за спортсменами, разработанные в медучреждении профильного вида позволили бы корректировать его физическое и психологическое состояние. В настоящее время данная работа со спортсменами не проводится даже в сборной страны.

Второй проблемой следует считать создание условий для повышения качества спортивного мастерства занимающихся пулевой стрельбой. Пулевая стрельба относится к Олимпийским видам спорта и включает в себя стрельбу из пневматического и огнестрельного малокалиберного оружия. Все официальные соревнования из малокалиберного оружия, согласно международным правилам, проводятся на стрельбище под открытым небом. Спортсмены Удмуртской Республики осуществлять подготовку к таким соревнованиям не имеют возможности, так как на территории Удмуртской Республики нет оборудованного стрельбища. Выход из этой ситуации частично решается при помощи договоренностей с владельцами стрельбищ, на которых проводятся соревнования и финансовой поддержкой Министерства по физической культуре, спорту и молодежной политики Удмуртской Республики. Средства, выделяемые на данные мероприятия настолько малы, что позволяют командировать только треть нуждающихся спортсменов, да и то на очень короткий срок. Пока нами не будет решена эта за-

дача, вести речь о подготовке спортсменов высокой квалификации, составляющих резерв сборной команды России, будет преждевременно.

Следующим глобальным вопросом, стоящим перед Федерацией пулевой стрельбой Удмуртской Республики, стоит вопрос совершенствования системы подготовки спортсменов. Система подготовки стрелка-спортсмена включает в себя множество важнейших факторов, одним из которых является его обеспечение качественными патронами, современным оружием и индивидуальной амуницией. Только тщательное изучение этого вопроса по каждому спортсмену позволит добиться желаемого результата.

Решить вышеперечисленные проблемы призвана Программа развития пулевой стрельбы в Удмуртской Республике на 2018-2021 годы.

Основной целью Программы является: развитие пулевой стрельбы в Удмуртской Республике, создание максимально благоприятных условий для спортсменов и тренеров.

Основными путями достижения цели выступают:

- эффективное использование внутренних ресурсов федерации (оптимизация системы управления, работа по привлечению инвестиций на развитие направления, рациональное использование существующей материально-технической базы);
- расширение полномочий по основным направлениям хода реализации Программы, использование инновационного потенциала федерации;
- улучшение качества отбора молодых спортсменов для занятий стрелковым спортом в образовательных учреждениях;
- укрепление и расширение информационного обмена и взаимодействия с организациями и образовательными учреждениями районов, городов Удмуртской Республики.

На первом этапе (2018-2019 гг.) предусмотрено проведение аналитической работы и исследований, направленных на изучения уровня профессиональной компетентности тренеров, социального состава спортсменов, запросов их интересов и уровень физической подготовленности. Организация проведения и участия в спортивно-массовых мероприятиях, в соответствии с планом федерации. Привлечение дополнительных внебюджетных средств на организацию и проведение учебно-воспитательного процесса, популяризацию и организацию пропагандисткой, информационной деятельности вида спорта – пулевая стрельба среди населения Удмуртской Республики.

На втором этапе (2019-2020 гг.) идет осуществление методического, кадрового и информационного обеспечения Программы, а также разработка, апробация и поэтапное введение различных инновационных проектов и программ.

На третьем этапе (2020-2021 гг.) реализуются мероприятия, направленные в основном на внедрение и распространение результатов, полученных на предыдущих этапах.

Мероприятия, исполнители, источники и объемы финансирования Программы представлены в таблице [6].

Таблица 1

Мероприятия и ресурсное обеспечение Программы

Наименование мероприятия	Исполнитель	Источники финансирования	Объем финансирования, тыс. руб.			
			2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Участие в организации и (или) проведение региональных и всероссийских соревнований	ФП и СС УР и Минспорт УР	Бюджет УР	538	565	600	630
Обеспечение участия спортивной сборной команды УР по пулевой стрельбе в соревнованиях	ФП и СС УР и Минспорт УР	Бюджет УР	3 500	3 675	3 860	4 053
Обеспечение участия спортивной сборной команды УР по пулевой стрельбе в тренировочных мероприятиях	ФП и СС УР и Минспорт УР	Бюджет УР	725	761	800	840
Материально-техническое обеспечение детско-юношеского спорта, а также спорта высших достижений	ФП и СС УР и Минспорт УР	Бюджет УР	19 090	20999	23100	25 409
Диагностирование, восстановление и реабилитация организма спортсменов сборной УР	ФП и СС УР Медучреждения УР	Бюджет УР	280	295	310	325, 5
Привлечение специалистов	ФП и СС УР и Минспорт УР	Бюджет УР	250	265	280	295
Всего			24 383	26 560	28 950	31 552,5

При положительном решении поставленных программой задач можно ожидать:

- увеличение количества занимающихся спортсменов изменит в лучшую сторону характер проведения спортивного отбора;
- увеличение кандидатов на участие в Чемпионатах мира и Олимпийских играх;
- увеличение побед на соревнованиях российского и международного уровня;
- увеличение количества спортсменов в составе сборной команды России;
- повышение статуса стрелкового спорта Удмуртской Республики в РФ.

Социальная эффективность Программы определяется благодаря использованию системы целевых индикаторов и показателей, отражающих стратегические приоритеты развития и популяризация пулевой стрельбы [3].

Система целевых индикаторов и показателей позволяет оценить ход и результативность решения поставленных задач по ключевым направлениям.

Социальные эффекты, получаемые в процессе и по результатам реализации Программы, оцениваются по следующим направлениям:

А. Улучшение социальной ориентации населения и достижение равенства в получении доступности для занятий физической культурой и спортом, в том числе пулевой стрельбой:

- увеличение количества населения разного возраста, желающего заниматься физической культурой и спортом, в том числе пулевой стрельбой;
- расширение возможности получения образовательной услуги в соответствии с запросами населения;

В. Повышение качества учебно-тренировочного процесса.

С. Обновление и качественное совершенствование кадрового состава федерации:

- увеличение притока в коллективах физической культуры и образовательных учреждениях молодых специалистов;
- снижение текучести кадров;
- повышение уровня квалификации тренерского состава
- увеличение количества тренеров-преподавателей, прошедших повышение квалификации и переподготовку;
- подготовка судей различных категорий для обслуживания соревнований любого уровня;
- обновление учебно-материальной базы коллективов физкультуры и образовательных учреждений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ (в ред. от 01.05.2016) «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2007. – № 50. – Ст. 6242.

2. Государственная программа Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016-2020 годы».

3. Об итогах работы Министерства по физической культуре, спорту и молодёжной политике Удмуртской Республики в 2017 году и основных направлениях деятельности на 2018 год. № 1 от 25 апреля 2018 года г. Ижевск.

4. Об утверждении перечня базовых видов спорта на 2014-2018 годы: Приказ Минспорта России от 14.02.2014 № 83 (ред. от 13.08.2015) // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. – 2014. – № 18.

5. Титов А.В. Государственное регулирование физической культуры и спорта: обзор / А.В. Титов. – М.: Дело, 2014. – 101 с.

6. Программа развития пулевой стрельбы в Удмуртской Республике на 2018-2021 годы.

УДК 658.3

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ

Дарья Михайловна Семенова
Кандидат политических наук, доцент кафедры
«Государственного управления и истории»
Пермский национальный исследовательский политехнический университет

Анастасия Алексеевна Голикова
Студентка
Пермский национальный исследовательский политехнический университет

Аннотация: Статья посвящена вопросу внедрения системы управления знаниями в проектное управление. Данная тенденция становится особенно актуальной после выхода последней 6 версии Свода знаний по управлению проектами – PMBok. В статье рассматриваются существующие проблемы и потенциальные возможности внедрения системы менеджмента знаний, в том числе в проектную деятельность государственных гражданских служащих.

Ключевые слова: проектный менеджмент, проект, управление знаниями, менеджмент знаний, проектная культура.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PROJECTS: KEY PROBLEMS AND TRENDS

Daria Semenova
Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department
of Public Administration and History
Perm National Research Polytechnic University

Anastasia Golikova
Student
Perm National Research Polytechnic University

Abstract: The article is devoted to the issue of implementing a knowledge management system in project management. This trend is becoming after the release of the latest version 6 of the Project Management Body of Knowledge – PMBok. The article discusses the existing problems and potential possibilities of introducing a knowledge management system.

Keywords: project management, project, knowledge management, project culture.

В современном мире методология проектного управления стремительно развивается. Одной из важных тенденций последнего времени становится рост внимания к человеческим ресурсам и человеческому потенциалу в проектном менеджменте. Особое влияние на процесс оказывает развитие гибких методологий проектного управления (Agile). В связи с этим возрастает интерес проектных менеджеров к инструментам менеджмента знаний. Знание становится важным преимуществом организации или проекта, влияющим на его конкурентоспособность. Многие исследователи и практики называют знание активом, или ресурсом, организации, а управление знаниями называ-

ют необходимым элементом стратегического развития. Проект, по своей концептуальной сути как деятельность, направленная на производство уникального продукта, ориентирован на производство нового знания, и одной из важнейших задач проектных менеджеров становится сохранение и распространение данного знания.

Согласно ГОСТ Р54877 – 2016 «Менеджмент знаний. Руководство для персонала при работе со знаниями. Измерение знаний», знание – это совокупность данных и информации, которая дополняется экспертным мнением, профессиональными навыками и опытом, в результате чего появляется ценный актив, который возможно применять для оказания помощи в принятии решений.

Сфера управления знаний долгое время развивалась параллельно с проектным менеджментом, в котором необходимость работы со знаниями упоминалась лишь косвенно. Однако, в настоящее время, мы можем наблюдать изменения в дискурсе проектных менеджеров: по мнению ряда экспертов в последней версии PMBok существенно развернут в сторону менеджмента знаний. В 6 версии PMBok управление знаниями впервые выделено в отдельный управленческий процесс. Под управлением знаниями в документе понимается процесс использования существующих знаний и накопления новых знаний для достижения целей проекта и содействия организационному обучению. Ключевые выгоды данного процесса состоят в том, что ранее приобретенные знания организации используются в целях получения или улучшения результатов проекта, а знания, полученные при реализации текущего проекта, остаются доступными для обеспечения операционной деятельности организации и будущих проектов или их фаз. Этот процесс осуществляется на протяжении всего проекта.

Более того, PMI имеет специальный институт в своей структуре, в котором существенную роль занимают исследования знаний людей, их опыта, превращение человеческого капитала в проекты их интеллектуальных активов. Ряд экспертов называет управление знаниями в проектном управлении новым глобальным трендом.

На текущий момент менеджмент знаний внедрен в проектную деятельность таких крупных организаций, как Росатом, Роскосмос, Лукойл, Камаз, Газпром и др. Менеджмент знаний применяется в отдельных проектах Администрации Тюменской области и Правительства г. Москвы.

В научной среде на данный момент существует ряд исследований менеджмента знаний, как отдельной отрасли, так и ее взаимосвязи с проектным менеджментом. Классической работой по исследованию менеджмента знаний является работа Нонаки и Такеучи, в которой была предложена спиральная модель развития знаний в организации [2].

Концепция разделения на явное знание и неявное была предложена М. Полани в конце 1960-х гг. XX века [7].

Исследованию менеджмента знаний также посвящены следующие работы: Али Шамси фокусирует внимание на взаимосвязи качества управления знаниями от управленческих компетенций [5]. В работе Паникаровой С.В. и

Власова М.В. [6] представлено выявление закономерностей в распределении рисков генерации знаний в зависимости от структуры затрат на новые знания. Функционированию сетей знаний посвящено исследование Али Резайян и Рухолла Багери [4]. Авторы делают вывод о существующей взаимосвязи между системой коммуникаций организации и качеством функционирования сетей знаний.

Управление знаниями в проектном менеджменте рассматривается в работах El Sabaa S. (2011), [1] Olonoff, N. (2000) [3].

Управление знаниями имеет свою методологическую основу и опирается на ряд зарубежных и российских стандартов, в которых предлагаются основные определения и методы работы со знаниями в организации.

В зависимости от целей и задач проекта можно использовать либо отдельные инструменты менеджмента знаний, либо внедрять целую систему управления. Основными инструментами управления знаниями являются планы управления знаниями, карты знаний, базы знаний и сообщества экспертов.

В рамках данной статьи мы можем выдвинуть ряд предположений о влиянии менеджмента знаний на проектное управление в организации.

1) Менеджмент знаний в проектной деятельности оказывает влияние на уровень проектной культуры. Под проектной культурой мы понимаем совокупность логически взаимосвязанных знаний, умений и владений, базирующихся на общепризнанных стандартах и принципах, в области проектной деятельности [8]. Проектная культура является важным элементом в системе проектного управления, влияющим, как на качество результата проекта, так и на эффективность управления проектом в целом. Чем выше уровень проектной культуры проектной организации, тем больше шансов на успех у реализуемых проектов.

2) Менеджмент знаний особенно необходим в гибких методологиях проектного управления (AGILE), поскольку позволяет проанализировать имеющийся потенциал проектной команды, выявить ее слабые и сильные стороны, грамотно сформировать матрицу компетенций команды. Более того, одним из основополагающих принципов Agile является акцент на человеческий потенциал: люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.

3) Система управления знаниями влияет на качество коммуникаций в проектной деятельности. В ходе работы со знаниями становятся более прозрачными коммуникационные потоки: откуда знание приходит и куда оно уходит, существуют ли коммуникационные барьеры, насколько эффективно выстроена система коммуникаций в проекте.

4) Объем полученного в ходе реализации проекта знания может служить критерием при оценке эффективности проекта.

Соответственно, мы предполагаем, что менеджмент знаний может стать важным интегрирующим и стимулирующим развитие системы проектного менеджмента фактором в организации. Однако существует ряд методологических вопросов, на которые существующие стандарты на данный момент не дают ответа.

Во-первых, возникает вопрос, кто должен заниматься управлением знаниями в проекте? Нужна ли отдельная роль или это полномочия руководителя проекта или проектного офиса?

Во-вторых, на данный момент нет четкого разделения понятий «знание» и «компетенция», что приводит к ряду методологических и методических проблем.

В-третьих, открытым остается вопрос, какими методами определить неявные (неосознанные) знания в проекте?

В сфере государственного управления вопрос внедрения менеджмента знаний в проектное управление стоит особо остро, поскольку существует ряд серьезных методологических проблем, снижающих эффективность проектного управления на государственной гражданской службе.

1) Проектное управление на государственной службе РФ долгое время реализовывалось без соответствующей нормативно-правовой базы, что приводило к разному пониманию методов и принципов проектного управления. Первый системный методологический документ по проектному управлению на государственной службе РФ появляется только в 2016 году (Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 № 1050).

2) В России долгое время отсутствовало специальное образование по проектному менеджменту для государственных и муниципальных служащих, а также его методическое сопровождение.

3) На данный момент система сертификации государственных служащих в области проектного управления развита слабо.

В ходе исследований, проведенных в 2018-2019 годах в Пермском крае, был выявлен низкий уровень проектной культуры государственных и муниципальных служащих, в частности, низкий уровень знаний международных и российских стандартов, основных понятий и методов. Государственные служащие (92%) верно отметили при формулировке термина «проект» уникальность деятельности. Тем не менее, данные анкетирования помогли выявить факт смешения у служащих двух понятий – проекта и плана, что является существенной проблемой. Проект у большинства государственных служащих (83% респондентов) представляется как «план с заданным конечным результатом». Однако, на данный момент в сфере государственной гражданской службе существует ряд инструментов, которые могут быть использованы при внедрении менеджмента знаний в проектную деятельность: институт наставничества, система электронного документооборота, система архивирования информации.

Внедрение системы управления знаниями в ходе проектной деятельности могло бы способствовать развитию проектной культуры и повышению эффективности проектного управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. El Sabaa S. The skills and career path of an effective project manager // International Journal Promanage. Vol. 11. – 2011. – № 22. – P. 23-28.

2. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press. 1995.

3. Olonoff N. Knowledge management and project management. PM – Network, 2000. 14(2), P. 61-64.

4. Rezaeian A., Bagheri R. Modeling the Factors that Affect the Implementation of Knowledge. – Networks. Foresight and STI Governance, vol. 12, no 1, 2018. pp. 56-67.

5. Shamsi A. The Relationship between Knowledge Management and Managerial Skills: The Role of Creative Thinking. Foresight and STI Governance, vol. 11, no 4, 2017. – pp. 44-51.

6. Паникарова С.В., Власов М.В. Управление рисками генерации знаний // Экономический анализ: теория и практика. – 2017. – Т. 16, – № 9. – С. 1696-1707.

7. Полани М. Личностное знание. На пути к посткритической философии: пер. с англ. УМ. Цоланй: под ред. В.А. Лекторского. – М. 1985. – С. 89.

8. Семенова Д.М. Проектная культура и методика ее исследования в муниципальных органах власти г. Перми // Современный город: власть, управление, экономика. – 2018. – Т. 1. – С. 168-174.

УДК 332.122(045)

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА КАК МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЕ УСЛОВИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Ольга Дмитриевна Головина
Профессор, доктор экономических наук
Заведующая кафедрой управления социально-экономическими системами
Удмуртский государственный университет

Илья Николаевич Пушин
Студент направления «Менеджмент»
Удмуртский государственный университет

Аннотация: В статье рассмотрена сущность государственной инвестиционной политики, ее цели, принципы и инструменты, методы регулирования инвестиционной деятельности, выделены проблемы и приведены условия роста инвестиционной активности.

Ключевые слова: государственная инвестиционная политика, принципы государственной инвестиционной политики, методы регулирования инвестиционной деятельности.

STATE INVESTMENT POLICY AS A MACROECONOMIC CONDITION FOR THE IMPLEMENTATION OF PROJECT MANAGEMENT

Olga Dmitrievna Golovina
Professor Doctor of Economics
Head of department management of socio-economic systems
Udmurt State University

Ilya Nikolaevich Pushin
Management student
Udmurt State University

Abstract: The article considers the essence of state investment policy, its goals, principles and tools, methods of regulating investment activity, identifies problems and provides conditions for the growth of investment activity.

Keywords: state investment policy, principles of state investment policy, methods of regulation of investment activity.

В современных условиях в системе экономики страны важное место занимает инвестиционная политика. Выделяется несколько схожих определений термина «инвестиционная политика» в словарях экономических терминов. Например, в работе [2] отмечается, что инвестиционная политика государства – это комплекс целенаправленных мероприятий, проводимых государством по созданию благоприятных условий для всех субъектов хозяйствования с целью активизации инвестиционной деятельности, развития экономики, повышения эффективности производства и решения социальных проблем. В целом можно заключить, что в любом случае по своей сути инвестиционная политика включает целую систему мероприятий и целей для обеспечения оптимальной струк-

туры и уровня капитальных вложений, инвестируемых в экономику страны или в ее отдельные отрасли.

Специфика и особенность инвестиционной политики государства заключается в обеспечении таких целей и условий, как создание благоприятных условий для осуществления деятельности иностранных и отечественных инвесторов; обеспечение стабильности в социальном и экономическом развитии (минимизация рисков и увеличение прибыльности); улучшение жизненного уровня населения [1].

Методами государственного регулирования инвестиционной деятельности, как известно, выступают прямые методы: правовые (разработка и принятие нормативно-правовых актов; заключение договоров, инвестиционных, кредитных соглашений; принятие государственных программ); административные (регистрация, квотирование, применение системы санкций и ограничений); экономические (государственное финансирование инвестиций; амортизационная политика; налоговая политика; антимонопольная политика; внешнеэкономическая политика и др.). В условиях глобализации экономики большое значение приобретает создание условий для совершенствования корпоративных отношений, приведения уровня управления в отечественных компаниях к международным стандартам; установление механизмов экспертизы и мониторинга реализации инвестиционных проектов.

Как показывает проведенный анализ, в настоящее время в нашей стране активно реализуется государственная политика, направленная на поддержку инвестиций. Ее основными целями выступают создание благоприятной среды для привлечения новых инвесторов и повышения эффективности вкладываемых ресурсов, в том числе формирование условий, снижающих риски; поощрение предпринимательства на разных уровнях, создание новых рабочих мест, развитие системы кредитования и ряд других.

Инструментами государственной инвестиционной политики выступают группы макроэкономических инструментов, влияющих на экономический климат инвестирования (уровень процентной ставки, темпы экономического роста, условия внешнеторговой деятельности); микроэкономических, обеспечивающих воздействие на отдельные элементы инвестиций или определенные отрасли экономики; институциональные инструменты, под которыми понимаются средства, обеспечивающие достижение координации инвестиционных программ частных инвесторов, например, государственные органы, ответственные за реализацию инвестиционной политики [3].

Принципами государственной инвестиционной политики являются концентрация и направление инвестиций на обеспечение развития базовых отраслей экономики, повышение производительности и технологического обновления производства; ресурсная сбалансированность бизнес-планов проектов; предоставление государственной поддержки инвестиционных и инновационных проектов; системность, которая предполагает разработку и обеспечение реализации механизмов активизации инвестиционной деятельности в рамках общей стратегии государства; преемственность, означающая, что инвестиционная деятельность должна осуществляться с учетом перспектив развития отраслевой

структуры экономики; эффективность, означающая необходимость осуществления мер государственной поддержки экономических структур лишь при условии достижения положительного экономического эффекта; приоритетность, предусматривающая отбор инвестиционных проектов по критерию перспективности и прибыльности при включении их в программы государственной финансовой поддержки; научную обоснованность; взаимозависимость национальных и региональных инвестиционных потребностей; социально-инфраструктурную ориентацию инвестиционных проектов; адресность бюджетного инвестирования; постоянный мониторинг и контроль инвестиционных ресурсов. При этом главным показателем, который свидетельствует об эффективности проводимой инвестиционной политики, является рост капиталовложений. Обычно одновременно происходит и минимизация рисков в экономическом секторе, укрепление хозяйственных связей между различными участниками и стабилизация структуры финансирования производственных мощностей.

В качестве основных проблем государственной инвестиционной политики можно выделить: обеспечение четкой государственной стратегии по привлечению инвестиций; снижение налогового и административного давления на объекты предпринимательства и уровня коррупции; обеспечение стабильности финансовой системы страны; повышение готовности предприятий осуществлять реальные эффективные инвестиции в конкурентоспособные инновационные проекты.

Макроэкономическая ситуация 2017-2018 гг. характеризовалась опережающими темпами роста инвестиций в основной капитал относительно динамики ВВП и конечного потребления домашних хозяйств [4]. В 2018 г. при увеличении инвестиций в основной капитал на 4,3% прирост ВВП составил 2,3% относительно соответствующего периода предыдущего года. Однако, несмотря на восстановление положительной динамики инвестиций в основной капитал в 2017-2018 г., в экономике сохранялись последствия острого инвестиционного кризиса 2014-2016 гг. От показателей предкризисного 2012 г. инвестиции в основной капитал в 2018 г. составили лишь 97,3% и объем работ строительства 95,7%.

Позитивное влияние на финансирование инвестиционной деятельности оказали восстановление роста промышленного производства, постепенное преодоление кризисных явлений в строительном комплексе. Негативными факторами стали ускорение роста цен на продукцию инвестиционного назначения при повышении ЦБ РФ ключевой ставки с 7,25% (26.03.2018) до 7,50 (17.09.2018) и 7,75% (17.12.2018) и увеличение масштабов вывоза капитала в 2018 г. до 67,5 млрд долл. против 25,2 млрд годом ранее при свертывании масштабов прямых иностранных инвестиций в российскую экономику в 2018 г.

В финансировании инвестиций в основной капитал в 2015-2018 гг. доминирующую роль играли собственные средства предприятий и организаций. В 2018 г. доля инвестиций, осуществляемых за счет собственных средств организаций, достигла максимального за период 20-летних наблюдений уровня – 54,3% общего объема инвестиций в основной капитал. Повышение доли собственных средств в источниках финансирования сопровождалось ростом фи-

нансовых результатов деятельности предприятий и организаций в целом по экономике на 46,4% и рентабельности до 12,1% против 7,2% в 2017 г.

В инвестиционной стратегии 2016-2018 гг. роль государства в качестве субъекта инвестиционного процесса заключалась в активном участии в процессе формирования российского корпоративного сектора с акцентом на создание, оптимизацию и структурную эволюцию крупных компаний. Признание крупного бизнеса в качестве важнейшего субъекта модернизации национальной экономики сопровождалось повышением вклада крупных компаний с государственным участием в общем объеме инвестиций. В 2018 г. доля инвестиций за счет прочих источников финансирования, доминирующая часть которых приходится на институциональных инвесторов с государственным участием, составила 11,8% в общем объеме инвестиций и увеличилась на 0,3 п.п. по сравнению с предыдущим годом

В целом в инвестиционной сфере в 2017-2018 гг. наблюдался бурный рост, однако основной вклад в него внесли либо бюджетные инвестиции, либо инвестиции компаний, связанных с государством [4]. Однако этого недостаточно, чтобы говорить о переходе к инвестиционной модели роста, частный бизнес инвестировал не активно, а прямые иностранные инвестиции резко сократились.

Как отмечают авторы статьи [5], минувший год обозначил поворот в направлении экономики предложения, т.е. обеспечения развития производственных секторов. Президентский Указ от 7 мая 2018 г. ориентирует, прежде всего, на поддержание инвестиционной активности для развития производственной, транспортной и социальной инфраструктуры.

Этот документ определил контуры социально-экономической политики на среднесрочную перспективу, благодаря развитию механизма управления через национальные приоритетные проекты.

Одной из особенностей при этом является то, что акцент делается на решение задач предложения, т.е. экономического роста, основанного на инвестициях. Иными словами, драйвером реализации проектов становятся не издержки (рост зарплат), как в предыдущие годы, а инвестиции. Финансирование намеченных проектов предполагается почти исключительно за счет средств федерального бюджета, т.е. без дополнительного обременения региональных бюджетов.

Государственные ресурсы концентрируются на инвестиционном обеспечении реализации национальных целей и приоритетов, а повышение потребительского спроса следует в основном за инвестиционным спросом.

Условиями роста инвестиционной активности являются упрощение процедур ведения бизнеса и формирование адекватной инфраструктуры и механизмов привлечения инвестиций, гарантия прав собственности, формирование мощного слоя малого и среднего бизнеса, снижение институциональных барьеров.

ЛИТЕРАТУРА

1. moluch.ru [Электронный ресурс] /. – Электрон. текстовые дан. – 2018. – Режим доступа: https://moluch.ru/archive/237/54934/, свободный.

2. studfiles [Электронный ресурс] /. – Электрон. текстовые дан. – 2018. – Режим доступа: https://studfiles.net/preview/7156746/page:3/, свободный.

3. spravochnick.ru [Электронный ресурс] /. – Электрон. текстовые дан. – 2016. Режим доступа https://spravochnick.ru/gosudarstvennoe_i_municipalnoe_upravlenie/gosudarstvennoe_upravlenie_investiciyami, свободный (Дата обращения: 20.09.2019).

4. Российская экономика в 2018 году. Тенденции и перспективы. (Вып. 40) / [В. Мау и др.; под науч. ред. д-ра экон. наук Кудрина А.Л., д-ра экон. наук Синельникова-Мурылева С.Г.]; Ин-т экон. политики имени Е.Т. Гайдара. – Москва: Изд-во Ин-та Гайдара, 2019. – 656 с.

5. Дробышевский С., Синельников-Мурылев С. Особенности роста экономики России в 2017 и 2018 гг.: стимулы и ограничения // Экономическое развитие России. – 2018. – № 2.

6. Головина О.Д., Воробьева О.А., Поляков Ю.Н. Экспертиза инвестиционных проектов развития бизнеса. В сб. Развитие потенциала промышленности: актуальные вопросы экономики и управления. Матер. Международной Научно-практический конференции 2018. – С. 156-160.

7. Головина О.Д., Воробьева О.А. Инвестиционный консалтинг проектов. В сб. Экспериментальные и теоретические исследования в современной науке: проблемы, пути решения. Материалы XVI Всероссийской научно-практической конференции, 2018. – С. 89-91.

УДК 65.012

ПРИЧИНЫ КРИЗИСОВ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ МЕГАПРОЕКТОВ С УЧАСТИЕМ ГОСУДАРСТВА

Ирина Николаевна Ткаченко
Профессор, доктор экономических наук
Заведующая кафедрой корпоративной экономики и управления бизнесом
Уральский государственный экономический университет

Людмила Александровна Раменская
Доцент, кандидат экономических наук
Доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом
Уральский государственный экономический университет

Аннотация: В работе обоснована необходимость анализа причин кризисов мегапроектов, к которым могут быть отнесены 12 национальных проектов стратегического развития Российской Федерации. Выделены ключевые характеристики мегапроектов как объектов управления – стратегическая и динамическая сложность и адаптивность. На основе анализа литературы выделены причины рисков возникновения кризиса в мегапроектах.
Ключевые слова: мегапроекты, национальные проекты, управление проектами.

REASONS FOR CRIS IN THE MEGAPROJECTS WITH THE STATEPARTICIPATION

Irina Tkachenko
Prof., Dr. of Science.
Head of Department Corporate Economics and Business Management
Ural State University of Economics

Liudmila Ramenskaya
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor
Department Corporate Economics and Business Management
Ural State University of Economics

Abstract: The paper substantiates the necessity of analyzing the causes of mega-crises, which can be attributed 12 national projects of strategic development of the Russian Federation. The strategic and dynamic complexity and adaptability stand out as key characteristics of management objects of megaprojects. Based on the analysis of the literature, we identified the causes of the risks of a crisis in megaprojects.
Keywords: megaprojects, national projects, project management.

Повсеместное развитие проектного управления в органах государственной власти связано с появлением постановления Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», в котором была определена организационная структура и основные процессы управления государственными проектами.

За несколько лет до этого проектное управление внедрялось в отдельных «пилотных» регионах.

Несмотря на то, что старт внедрения проектного управления во всех регионах Российской Федерации пришелся на 2016 г., объекты проектного управления были переопределены в 2018 г. В Указе Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» были определены 12 национальных проектов стратегического развития Российской Федерации.

Вместе с тем, развитие проектной деятельности отчасти тормозилось отсутствием статуса региональных проектов, отчасти существованием системы управления государственными программами, которая существовала и финансировалась параллельно.

Статус региональных проектов был закреплен в последней редакции Постановления об организации проектной деятельности в Правительстве РФ № 1288 от 31.10.19. Помимо прочего новая редакция постановления также сокращала полномочия региональных проектных офисов.

В настоящий момент Минэкономразвития совместно Минфином РФ разрабатывают изменения концепции государственных программ для ориентации их на достижение целей национальных проектов [1].

Таким образом, проектное управление в настоящий момент признается одним из основных способов достижения стратегических целей в России. При этом и Правительство России, а тем более региональные центра проекты находятся на ранних этапах организационной проектной зрелости.

Вместе с тем, опыт реализации крупных и сложных проектов показывает, что зачастую их реализация осложняется множеством различных факторов (таблица 1).

Таблица 1

Провальные мегапроекты

Проект	Превышения бюджета, %	Время от планового до реального завершения, лет
Строительство олимпийского стадиона в Монреале	1990	0
Строительство оперного театра в г. Сидней	1357	10
Строительство здания шотландского парламента	935	3
Строительство космического телескопа Хаббл	524	7
Строительство четвертой линии метро г. Будапешта	353	2

Источник: https://podio.com/site/budget-busters

Таким образом, представляется целесообразным проведение литературного обзора, направленного на выделение факторов кризиса при реализации мегапроектов.

Мегапроекты представляют собой крупномасштабные, долгосрочные и чрезвычайно сложные проекты, в которых участвуют многочисленные заинтере-

сованные стороны. Они оказывают огромное влияние на экономику и общество и привлекают высокий уровень общественного и политического внимания [2].

Сложные технологии, задействованные в мегапроектах, интересы многочисленных заинтересованных сторон и внешняя среда постоянно меняются [3]. В этих условиях турбулентность, вызванная внутренними и внешними событиями, неизбежна [4].

При этом провал мегапроектов может иметь далеко идущие последствия вплоть до угрозы социальной стабильности [5].

На основе обзора научной и бизнес литературы, были выделены три ключевые характеристики мегапроектов:

1. Стратегическая важность. Как правило, мегапроекты имеют большое значение для развития общества, следовательно, они привлекают внимание высших должностных лиц и для их реализации привлекаются значительные ресурсы. Это может привести к использованию проекта как средства политической борьбы, повышенный контроль общественности за эффективностью использования ресурсов. Помимо прочего, мегапроекты, как правило, состоят из совокупности подпроектов, которые могут конфликтовать за ресурсы.

Мегапроект является средоточием интересов множества стейкхолдеров, при этом непосредственно к работам по проекту привлечено лишь небольшое количество заинтересованных лиц. Соответственно, возникают проблемы, связанные с асимметрией информации.

2. Динамическая сложность. Мегапроект включает в себя множество взаимозависимых задач требующих длительного времени. По мере продвижения проекта по жизненному циклу задачи корректируются, и их изменение влияет на множество планов проекта и приводит к необходимости постоянного взаимодействия участников. Небольшие корректировки из-за сложного характера взаимосвязей могут привести мегапроект к кризису [5].

3. Адаптивность. Поскольку мегапроекты нацелены на достижение стратегической цели и обладают значительной продолжительностью, состав подпроектов может существенно трансформироваться под воздействием внешней среды по отношению к проекту. В этом смысле управление мегапроектом представляет собой программу проектов в терминах стандарта ГОСТ 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой», в соответствии с которым руководитель программы, прежде всего, отвечает за достижение выгоды заказчика, в отличие от руководителя проекта, который прежде всего отвечает за продукт проекта.

Быструю адаптацию к непредсказуемым обстоятельствам позволяют обеспечить сотрудничество и обучение, основанные на качественном коммуникационном взаимодействии [6].

Лучшей практикой проектного управления, закреплённой во всех наиболее известных профессиональных стандартах, которая позволяет адаптировать проекты под воздействием внешней среды, является документирование выученных уроков, а также подтверждение их усвоения.

Практическому применению данного инструмента зачастую препятствует отсутствие проектной корпоративной культуры, выражающейся в бо-

язни руководителей проекта показывать свои просчеты и нежелании «выносить сор из избы».

Анализ публикаций в базе Web of Science позволил выделить 28 работ, содержащих факторы успехов и неудач мегапроектов. На основе данных работ авторами был сформирован перечень причин рисковых событий, которые в случае реализации могут привести мегапроекты к кризису (таблица 2).

Таблица 2

Причины рисков возникновения кризиса мегапроектов

Особенность	Причина	Авторы и год публикации
Стратегическая важность	Нечетко определенные цели и предметная область (scope) проекта	Williamsидр. (2012);Kwakидр. (2014); Huидр. (2015); Janssenидр. (2015)
	Вмешательство государства в деятельность руководителя проекта	Flyvbjergидр(2003); Dimitriouидр.(2013); Kwakидр.(2014)
	Чрезмерное вмешательство высшего руководства	Longи др. (2004); Koppenjanи др. (2011)
	Недостаточная персональная ответственность лица, принимающего решения	Flyvbjergи др. (2009); Williams и др. (2012)
	Отсутствие рационального процесса принятия управленческих решений	Flyvbjergи др. (2009); Dimitrioui др. (2013); GraafиSovacool (2014)
	Экономический кризис в регионе реализации проекта	Davies и Mackenzie (2014); Enright (2014); Flyvbjerg (2014)
	Мошенничество и коррупция	DaviesиMackenzie (2014); Flyvbjerg (2014); Giezeни др. (2015)
	Конфликт интересов различных групп стейкхолдеров	Long и др. (2004); Williams и др. (2012); Janssen и др. (2015)
	Неадекватное взаимодействие с заинтересованными сторонами	Haynes (2002); Pitsisи др. (2003); Long и др. (2004); Turner и Zolin (2012)
	Неэффективные механизмы коммуникации	Pitsisи др. (2003); Changи др. (2013); Patanakul (2014); Hu и др. (2015)
Динамическая сложность	Ошибки в технико-экономическом обосновании проекта	Long и др. (2004); Williams и др. (2012); Kwak и др. (2014); Janssen и др. (2015)
	Неверное прогнозирование динамики рынка	Bruzeliusи др. (2002); Haynes (2002); Long и др. (2004)
	Недостаточный учет неопределенности при планировании проекта	Haynes (2002); Koppenjanи др. (2011); Davies и Mackenzie (2014)
	Технические сбои	Patanakul (2014); Puerto и Shane (2014)
	Существенные изменения в процессе выполнения проекта	Williamsи др. (2012); Flyvbjerg (2014); Hu и др. (2015)
Адаптивность	Неясное разделение полномочий и ответственности ключевых ролей	Haynes(2002); Koppenjanи др. (2011)
	Неэффективные механизмы контроля	Bruzeliusи др. (2002); Haynes (2002)
	Чрезмерная централизация управления	Haynes (2002); Longи др. (2004); Hanи др. (2009)
	Некомпетентность менеджера	Morris и Hough (1987); Haynes (2002); Han идр. (2009)
	Низкая квалификация подрядчиков	Longи др. (2004); Kwakи др. (2014)
	Неверная оценка рисков и отсутствие планов их устранения	Bruzeliusи др. (2002); Williamsи др. (2012); Flyvbjerg (2014); Patanakul (2014)

Поскольку относительно небольшое количество причин может привести к множеству рисковых событий, а также, потому что превентивному управленческому воздействию в большинстве случаев подвергаются также причины рисков, авторы данной работы решили сформулировать именно их.

На основе анализа выделенных причин рисков мегапроектов можно сделать вывод о том, что перечень факторов успеха частично пересекается в работах нескольких исследователей. Это говорит о том, независимо от контекста страны реализации мегапроектов, существует универсальный перечень причин их неудач.

Для снижения вероятности реализации кризиса при выполнении национальных проектов рекомендуется на уровне федерального проектного офиса разработать рекомендации по предотвращению выделенных причин.

ЛИТЕРАТУРА

1. Россия встает на проектные рельсы [Электронный ресурс]. URL: http://майскийуказ.рф/news/novosti/rossiya-vstaet-na-proektnye-relsy/(дата обращения: 30.10.2019).
2. Flyvbjerg B. What you should know about megaprojects and why: an overview // Project Management Journal. – 2014. – № 45 (2). – С. 6-19.
3. Mazur A.K., Pisarski A., Chang A., Ashkanasy N. Rating defencemajor project success: the role of personal attributes and stakeholdersrelationships // International Journal Project Management. – 2014. – № 32 (6). – С. 944-957.
4. Floricel S., Miller R. Strategizing for anticipated risks and turbulence in large-scale engineering projects. // International Journal Project Management. – 2001. – № 19 (8). – С. 445-455.
5. Hällgren M., Wilson T.L. The nature and management of crises in construction projects: projects-as-practice observations// International Journal Project Management. – 2008. – № 26 (8), – С. 830-838.
6. Zhu J., Mostafavi A. Discovering complexity and emergent properties in project systems: a new approach to understanding project performance // International Journal Project Management. – 2017. – № 35 (1). – С. 1-12.

УДК 614.2

ЭКСПЕРТИЗА КАЧЕСТВА МЕДИЦИНСКОЙ ПОМОЩИ КАК ОСНОВА ИНИЦИАЦИИ ПРОЕКТА РАЗВИТИЯ

Валерий Евгеньевич Караваев
Профессор, кандидат медицинских наук
кафедра детских инфекционных болезней и эпидемиологии
Ивановская государственная медицинская академия Минздрава России

Марина Сергеевна Философова
Ассистент, кандидат медицинских наук
кафедра детских инфекционных болезней и эпидемиологии
Ивановская государственная медицинская академия Минздрава России

Аннотация: Экспертиза качества медицинской помощи может и должна рассматриваться как инструмент эффективного управления здравоохранением. Информация, которую получают в процессе экспертизы, обширная, разноплановая и объективная, при вдумчивом использовании она способствует совершенствованию и модернизации здравоохранения.

Ключевые слова: экспертиза, качество медицинской помощи, совершенствование здравоохранения.

EXAMINATION OF THE QUALITY OF MEDICAL CARE AS A BASIS FOR INITIATING A DEVELOPMENT PROJECT

Valery Karavaev
Prof., Cd. of medical sciences.
Department of pediatric infectious diseases and epidemiology
Of the «Ivanovo state medical Academy» Ministry Of Health Of Russia

Marina Filosofova
Ass.,Cd. of medical sciences
Department of pediatric infectious diseases and epidemiology
Of the «Ivanovo state medical Academy» Ministry Of Health Of Russia

Abstract: Examination of the quality of medical care can and should be considered as a tool for effective health care management. The information that is obtained in the process of examination is extensive, diverse and objective, with thoughtful use it contributes to the improvement and modernization of health care.

Keywords: expertise, quality of medical care, improvement of health care.

Необходимость реорганизации здравоохранения, как отрасли экономики, ответственной за здоровье нации, все острее встает перед обществом и государством, а так же и перед медицинскими работниками. Об этом свидетельствуют выступления руководителей государства, принимаемые решения и постановления

[1, 2]. Проблем в современном здравоохранении, требующих решения, большое количество: и состояние материальной базы, и рациональная организация медицинской помощи, техническое и лабораторное оснащение, внедрение новых технологий оказания помощи больным и многие другие. Президент РФ в августе 2019 г. обратил внимание на провальное состояние первичного звена здравоохранения, но следует отметить, что и на более высоких уровнях здравоохранения необходимы серьезные реорганизационные изменения. Проблемы сложились не сразу, а скапливались годами. В немалой степени этому способствовало изменение экономического уклада страны – в век мамоны здравоохранение разрушалось под ударами коммерциализации, реформами чиновников от здравоохранения, подтачивалось изнутри самими работниками, интересы которых, порой, находились и находятся на стороне (совместительство, частные клиники, фирмы…). И хотя в последние годы материальные вложения в медицину стали более существенными, но и до настоящего времени финансирование недостаточное и сделано не все что требуется. Все делают вид, что сохраняют бесплатную медицину, а она продолжает хиреть, как дитя у семи нянек, поэтому требуется комплексный подход к объективной оценке сложившейся ситуации и разработке мер гармонизации. Многие проблемы как были, так и остаются, в ряде случаев по объективным обстоятельствам, а некоторые – по субъективным причинам. Причем, для решения ряда вопросов не требуются дополнительные материальные ресурсы.

В условиях рыночной конкуренции очень важно чтобы медицинские услуги, оказываемые пациентам, соответствовали их запросам и современным медицинским технологиям. Экспертиза качества медицинской помощи (ЭКМП) позволяет изучить текущее состояние дел в медицинской организации, дать объективную оценку в конкретном медицинском учреждении области, регионе. Она выявляет слабые и сильные стороны организации лечебно-диагностического процесса, а так же потенциальные возможности оптимизации. Достигается это путем анализа, сопоставления имеющихся возможностей со стандартами и передовыми технологиями. Полученные данные являются основой для принятия эффективных управленческих решений, для определения вектора направления развития [3, 4].

Состояние качества затрагивает интересы многих участников лечебно-диагностического процесса: пациентов, врачей, государство, организаторов здравоохранения, страховые компании и других. Роль внешних экспертов чаще стали выполнять страховые компании и Фонд обязательного медицинского страхования, которые, при несоблюдении медико-экономических стандартов, применяют к лечебным учреждениям и меры финансового воздействия. Эффективность медицинской помощи зависит как от внутренних проблем, так и от внешних. Поэтому следует изучать и анализировать причины имеющихся дефектов и способствовать их регрессу, создавать противовесы.

Многолетняя работа по экспертизе качества медицинской помощи в страховых компаниях позволяет нам провести анализ сложившейся ситуации, осмыслить результаты данного направления деятельности. Наш опыт оценки работы врачей по оказанию медицинской помощи в первичном звене здравоохранения и в стационарах свидетельствует о необходимости и значимости

данной деятельности. Полученные результаты показали, что в большинстве случаев (92,67%) лечебно-диагностические мероприятия проводятся правильно, обоснованно и в сроки соответствующие нормативным документам и клиническим протоколам, что позволяет добиваться должных результатов. Лишь в единичных случаях имеет место повторная госпитализация пациентов после выписки. Среди выявленных недочетов наиболее часто отмечалось невыполнение своевременно и надлежащим образом необходимых пациенту диагностических и/или лечебных мероприятий. В частности имело место назначение лечения не соответствующее тяжести состояния больного, в ряде случаев не выдерживались сроки лечения, необоснованное назначение нескольких препаратов по механизму действия (полипрагмазия).

К положительным моментам ЭКМП следует отнести улучшение качества ведения медицинской документации. Так, последняя тематическая экспертиза одного из медицинских учреждений, показала, что врачи достаточно хорошо проводят диагностику и лечение больных кишечными инфекциями, о чем свидетельствуют результаты анализа. Из 48 историй болезни, подвергнутых экспертизе, дефекты были отмечены в 3(6,2%) случаях, причем выявленные недочеты относились к невыполнению надлежащим образом необходимых пациенту диагностических и лечебных мероприятий. Их последствия не являлись серьезными, не влекли ухудшения здоровья застрахованным лицам и не повлияли на исход болезни. По полученным результатам врачам было предложено более внимательно относиться к лечебно-диагностическому процессу, анализировать результаты параклинических методов диагностики и соответствующим образом на них реагировать.

Эксперты в процессе работы выявляют различное количество дефектов, например, при одной из экспертиз, при лечении больных с инфекционной патологией в 53,4% случаев имели место недостатки ведения пациентов. Причем недоработки различались как по виду, так и по их значимости для исхода заболевания. Наибольшее число дефектов оказания медицинской помощи отнесли к нарушениям лечения и обследования пациентов (37,7%). В отдельных случаях выявлено ненадлежащим образом оформление медицинской документации и включение в счета на оплату медицинской помощи посещения пациентов, не подтвержденные записями в амбулаторных картах.

Сроки лечения ОРИ в домашних условиях, в некоторых случаях достигали 15-18 дней. Если учесть, что для лечения на дому оставляли пациентов с легкими и среднетяжелыми формами болезни с гладким течением, то причины столь длительного лечения необъяснимы. Мы так же отметили недооценку тяжести состояния у некоторых пациентов. Лечащий доктор отмечает повышение температуры тела до 39°С и расценивает состояние как удовлетворительное. Возможно, самочувствие у больного и было удовлетворительным, а состояние следовало бы расценить как среднетяжелое, что явно должно было найти отражение в тактике лечения.

Контроль экспертов способствует уменьшению числа необоснованных медикаментозных назначений и совершенствованию качества лечения. Анализ состояния дел по оказанию медикаментозной помощи позволяет отказаться от полипрагмазии и предотвратить нежелательные последствия неправильно

назначенного лечения. Отдельные врачи бывают излишне активными и назначают по 6-8 лекарственных препаратов. Трудно предугадать какой будет эффект от подобной лекарственной терапии: больше – положительный или отрицательный? Поэтому одной из задач ЭКМП является обоснованность назначения фармацевтических препаратов с учетом возрастных, физиологических возможностей и патологических изменений в организме пациентов. Сокращение медикаментозной нагрузки и оптимизация алгоритмов лечения, особенно при вирусных инфекциях, без ущерба эффективности терапии, позволят улучшить качество жизни и медицинской помощи.

Самое проблемное место в медицине – кадры. Именно этот вопрос следует решать в первую очередь. Но решать этот вопрос в современных условиях непросто, т.к. происходящий распад структуры общества ведет к исчезновению социальной среды, которая определяет выполнение нравственных и правовых норм членами социума. Нарушение социальных, эмоциональных связей ведет к разрушению адекватной объективной оценке обществом своих действий и поступков. Получив безответственную свободу, вернее свободу без ответственности, люди стали потеряли не только духовно-нравственные ориентиры, но, нередко, и смысл жизни. У многих исчезло чувство долга и морально-этические принципы. ЭКМП можно сравнить с иммунной системой, которая не всегда позволяет развиваться опасным или малоопасным вирусам и бактериям в организме, так и экспертная работа способствует «санации» и улучшению медицинской помощи.

Персонифицированный учет недостатков оказания медицинской помощи конкретным врачом представлен в следующей таблице.

Таблица

Персонифицированный учет дефектов оказания медицинской помощи врачами поликлиники № **

Код врача	Дефекты оказания медицинской помощи (шифр)			
	3.2.1	**4.2**	**4.6**	**Итого**
А	4	2		6
Б	6	3		9
В	1		1	2
Г	2			2
Д	1	1		2
Е	2			2
Ж	5	1	1	7
З	3	1		4
Другие	10	2	2	14
Всего	34	10	4	48

Анализ результатов свидетельствует, что наибольшее количество дефектов отмечено у врачей Б – в 9 случаях, Ж – в 7, А – в 6. Поскольку отклонения от стандарта оказания медицинской помощи имеют место и у других сотрудников поликлиники, поэтому старшему терапевту необходимо запланировать и провести клиническую конференцию на тему «Тактика диагностики и лечения больных с ОРВИ на современном этапе», либо разбор клинических случаев имеющих

типичные дефекты. Особое внимание следует уделить врачам, у которых отмечено наибольшее количество дефектов, с ними необходимо предусмотреть и другие формы работы. Результаты ЭКМП позволяют администрации оптимизировать организационные мероприятия, в том числе и влиять экономически на оплату труда. Полученные результаты способствуют определению тактики развития лечебного учреждения (выявлению точек роста), отвечающим вызовам времени. Экспертная оценка качества позволяет руководителям здравоохранения и другим уполномоченным органам составить общую картину, которая сложилась в здравоохранении области, района, медицинской организации.

Экспертная оценка может и должна повышать мотивацию к качественной работе. В частности, распределение стимулирующих выплат и премий следует проводить не только в зависимости от интенсивности работы сотрудника, но поставить в прямую зависимость от качества его работы.

Рационально было бы персонифицировать, ранжировать, учитывать и мониторировать недоработки в баллах (единицах, кредитах …), чтобы при аттестации не только иметь достоверную картину о деятельности конкретного врача, но и присваивать категорию. Нам представляется целесообразным создание рейтинга отделений, ЛПУ, районов по качеству оказания медицинской помощи, по результатам которого лучшие могли бы рассчитывать на определенные преференции со стороны администрации (гранты, поощрения, закупка нового оборудования, материальное обеспечение и др.). А для аутсайдеров это будет своего рода антирейтинг. На основании экспертных проверок формируется общая картина, по которой вырабатываются и применяются конкретные меры.

Таким образом, экспертная работа одно из многих направлений способствующих оптимизации здравоохранения, в том числе является и критерием выстраивания экономической зависимости заработной платы от качества выполняемой работы медицинским персоналом. Консервативность и объективные данные, получаемые при ЭКМП, наряду с аналитическим подходом к деятельности медицинских работников несут больше пользы, чем, порой, необдуманное реформирование.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон «Об основах здоровья граждан в Российской Федерации» от 21.11.2011 года № 323-ФЗ.

2. Золотовицкая Н., Тэгай Н. Проблема здравоохранения глазами медицинских работников. // Бюллетень национальной медицинской палаты. 2012. – С. 29-34.

3. Караваев В.Е., Варникова О.Р. Возможности повышения эффективности управления и качества оказания медицинской помощи. Управленческие науки в современном мире / Сб. докл. научн. конф. – СПб., 2016. – Т. 2. – С. 57-62.

4. Караваев В.Е., Варникова О.Р., Философова М.С. Экспертная оценка медицинской помощи и её роль в повышении эффективности регионального здравоохранения. Учет, анализ, аудит, статистика: использование тенденций и перспектив развития. // Материалы Всеросс. научн. практич. конф. – Махачкала, 2016 – С. 434-438.

УДК 65.012

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА ТРАНСПОРТНОЙ СФЕРЫ В ЕКАТЕРИНБУРГЕ

Тимур Альбертович Нураев
Студент
кафедра корпоративной экономики и управления бизнесом
Уральский государственный экономический университет

Аннотация: В статье обозначены основные проблемы применения государственно-частного партнёрства в проектах, связанных с работой общественного транспорта, которые реализуются или планируются к реализации в Екатеринбурге. Анализируется текущий опыт и делаются выводы о перспективах развития данного вида проектов в городе.

Ключевые слова: государственно-частное партнёрство, общественный транспорт, Екатеринбург, концессия.

DEVELOPMENT PROSPECTS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS IN TRANSPORT SECTOR OF YEKATERINBURG

Timur Albertovich Nuraev
Student
Department of corporate economics and business management
Ural State University of Economics

Abstract: The article outlines the main problems of applying public-private partnerships in projects related to the operation of public transport, which are being implemented or planned for implementation in Yekaterinburg. The current experience is analyzed, and conclusions are drawn about the prospects for the development of this type of projects in the city.

Keywords: public-private partnership, public transport, Yekaterinburg, concession.

Состояние транспортной инфраструктуры является важным показателем развития города. Качество её функционирования оказывает непосредственное влияние на экономическую и социальную сферы. Хорошо развитая транспортная система повышает уровень жизни и степень мобильности горожан, а также положительно влияет на привлекательность города в целом, способствуя его росту и развитию.

При этом, её создание и содержание требует постоянного финансирования. После распада СССР, в условиях нехватки средств, транспортные системы практически всех российских городов пришли в запущенное состояние. Даже сегодня в России городские власти крайне редко уделяют должное внимание данной проблеме. Это привело к деградации общественного транспорта по всей стране и значительному повышению уровня автомобилизации, что, как показывает зарубежная практика, неприемлемо для современного города.

Сложилась патовая ситуация. Чаще всего, на комплексную модернизацию всей необходимой инфраструктуры у городов просто нет средств. При этом существующие транспортные системы требуют всё новых и новых вложений на

поддержание относительно стабильной работы. Из чего следует, что в транспортной сфере сегодня сложилась идеальная ситуация для поиска нестандартных методик финансирования, в том числе с применением государственно-частного партнёрства, чем власти постепенно начинают пользоваться. Наибольший успех, пока достигнут в применении ГЧП при строительстве автодорожной инфраструктуры – сегодня по стране реализуется 94 таких проекта.

Однако обратим внимание на другую, в перспективе более важную часть транспортной системы – общественный транспорт. Если за рубежом строительство и дальнейшая эксплуатация сетей общественного транспорта с привлечением частного капитала давно стало нормой, в России пока известно лишь о нескольких подобных проектах. Лидерами предсказуемо являются две столицы. Причём если Москва в последние годы ограничивается лишь контрактами жизненного цикла на поставку и дальнейшее обслуживание трамвайных вагонов и поездов метрополитена, то Санкт-Петербург пошёл гораздо дальше, став первым в России городом, где было заключено концессионное соглашение на комплексную реконструкцию и дальнейшую эксплуатацию трамвайной сети в одном из районов. Модернизированная сеть уже введена в эксплуатацию, что позволяет говорить об успехе проекта.

В других крупных городах ГЧП развито в значительно меньшей степени. Для примера рассмотрим Екатеринбург – четвёртый по величине город России, имеющий обширную, но устаревшую транспортную систему. С 2017 года администрация города начала транспортную реформу, включающую в себя комплекс всесторонних мер по модернизации системы общественного транспорта. Их поэтапное внедрение продолжается и в настоящее время. Пока реализуются лишь наименее затратные мероприятия, вроде внесения изменений в маршрутную сеть. В условиях недостатка средств на развитие общественного транспорта в Екатеринбурге всё чаще звучат разговоры о привлечении к этому частного бизнеса.

Сейчас в Екатеринбурге известно о четырёх проектах, которые реализуются или могут быть реализованы с применением ГЧП:

1. Строительство трамвайной линии Екатеринбург – Верхняя Пышма;
2. Строительство трамвайной линии в микрорайон Академический;
3. Строительство трамвайной линии в микрорайон Солнечный;
4. Концессионное соглашение на модернизацию и обслуживание сети городского общественного транспорта.

Однако пока ГЧП-проектом является лишь первый из перечисленных. Уральская горно-металлургическая компания, совместно с администрациями Екатеринбурга и Верхней Пышмы, а также с правительством Свердловской области, ведёт строительство трамвайной линии, которая соединит оба города. Финансирование осуществляется совместно УГМК и областным бюджетом [6]. Частный партнёр ведёт строительство, а непосредственно эксплуатацию в дальнейшем будет осуществлять муниципальное предприятие. Это пример всесторонней выгоды ГЧП: города получают в распоряжение новый элемент современной транспортной инфраструктуры, а УГМК, во-первых, улучшает транспортную доступность своих предприятий, расположенных в Верхней Пышме, а во-вторых, повышает привлекательность другого своего проекта – жилого района

Изумрудный Бор, через который пройдёт новая линия. Власти оказывали активное содействие частному партнёру, и, к лету 2019 года, все подготовительные работы были завершены, строительство перешло в активную фазу.

По строительству трамвая в микрорайоны Академический и Солнечный ситуация менее оптимистичная. Несмотря на звучавшие в СМИ заявления об использовании ГЧП на этих проектах, а также на предполагаемый интерес со стороны группы компаний «Кортрос» [5], чьим проектом является Академический, оба будут реализованы за счёт городского и областного бюджетов.

Если рассматривать развитие ГЧП как цель, то большие надежды следует возлагать на проводимую в Екатеринбурге транспортную реформу. Учитывая большой объём затратных мероприятий, её проведение без привлечения частного капитала в сегодняшних условиях вряд ли возможно. Впервые о планируемом партнёрстве с бизнесом при проведении реформы заявил в апреле 2017 года председатель городского Комитета по транспорту и организации дорожного движения Игорь Федотов. Год спустя, на выставке «Иннопром», было подписано соглашение между местными властями и группой «Синара» о подготовке к заключению договора о концессии по обновлению электротранспорта в городе. Тема продолжает развиваться, и, к лету 2019 года, в число потенциальных концессионеров вошли ещё две компании – «Уралтрансмаш» и «Трансмашхолдинг». Старт проекта намечен на 2020-2022-й годы.

Данный проект крайне амбициозен для России. Хотя подобные заявления из официальных источников, кроме Екатеринбурга, имели место в десяти городах страны, по состоянию сентябрь 2019 года реализован лишь вышеупомянутый проект частного трамвая в Санкт-Петербурге. Если екатеринбургский проект, который по масштабности многократно превосходит все остальные, будет успешно воплощён в жизнь, город станет передовиком в плане применения ГЧП на внутригородском транспорте.

Разумеется, развитие ГЧП на транспорте в Екатеринбурге проходит не без трудностей. Сейчас главным сдерживающим фактором, как и везде по России, является отсутствие достаточного опыта реализации таких проектов. До принятия в 2015 году поправок в концессионное законодательство, российская нормативно-правовая база по ГЧП не отвечала современным требованиям, что значительно сдерживало рост числа проектов [1, 2]. Четыре года работы в оформленных законом условиях всё же недостаточный срок, чтобы говорить о формировании достаточной базы знаний, в особенности по такой специфической сфере, как муниципальный транспорт.

Отсутствие успешного опыта вынуждает государство проявлять осторожность при взаимодействии с частным бизнесом. Хотя в Екатеринбурге понимают преимущества ГЧП, важно помнить, что концессия – это не благотворительность. Бизнес здесь также преследует свои цели, а история развития ГЧП показала, что давать полную свободу предпринимателям нельзя. Соглашение о концессии должно учитывать в первую очередь интересы города и его жителей [4].

Для России характерна низкая платёжеспособность населения. В транспортной сфере это выражается относительно невысокими тарифами на перевозку и наличием большого числа льготных категорий граждан, имеющих особые

условия по стоимости поездки. Установленная плата за проезд, как правило, ниже его реальной стоимости [3]. Важно помнить, что общественный транспорт в первую очередь, не источник заработка, а социальная инфраструктура, поэтому важно сохранить льготы и адекватную стоимость проезда. Понесённые вследствие этого убытки концессионеру возмещает муниципалитет. Также концессионера нужно защищать от конкуренции. В случае с Екатеринбургом это означает недопуск других компаний до обслуживания маршрутов в рамках зоны работы концессионера.

Такие моменты пока останавливает многие проекты в транспортной сфере, оставляя открытым вопрос о целесообразности применения ГЧП. Если количество успешно реализованных проектов будет расти, то власти городов станут охотнее привлекать частных партнёров.

Важной проблемой также является малое количество потенциальных частных инвесторов. В сравнении с остальными регионами России, Екатеринбург занимает выгодную позицию по этому вопросу, так как в Свердловской области присутствует большое количество крупных компаний, многие из которых могут проявить интерес к транспортным проектам. Как было ранее обозначено, УГМК, «Трансмашхолдинг», «Уралтрансмаш» и группа Синара заинтересованы в сотрудничестве, однако для обеспечения максимально выгодных для города условий необходимо, чтобы конкуренция между компаниями за работу в ГЧП-проектах была ещё выше.

Последняя проблема – возможный конфликт интересов местных производств и концессионеров. Суть его состоит в том, что в городе могут находиться крупные, значимые для него промышленные предприятия, производящие продукцию, необходимую для обслуживания инфраструктуры (к примеру, подвижной состав). С приходом концессионера есть большая вероятность, что местное предприятие на длительный срок потеряет город как возможный рынок сбыта. Если оно производит узкоспециализированную продукцию, то заключение соглашения о ГЧП с другой компаний может нанести предприятию существенный вред, что впоследствии негативно скажется на городской экономике.

Потенциально данная проблема может проявиться в любом городе, где власти прибегнут к использованию ГЧП, однако для Екатеринбурга она особенно актуальна. Дело в том, что здесь расположено производство «Уралтрансмаша» – это один из всего лишь трёх заводов в России, где производятся трамвайные вагоны. Екатеринбург является для него крупным рынком сбыта. Завод всецело поддерживается администрацией города (достаточно сказать, что после распада СССР абсолютно все новые трамваи закупались именно здесь) и собирается участвовать в конкурсе по концессионному соглашению. Однако следует понимать, что в случае проигрыша завод на несколько десятков лет рискует потерять возможность поставлять в город эту часть своей продукции, так как контракт в любом случае получит крупная компания, способная самостоятельно наладить производство необходимой техники. Здесь городу необходимо расставить приоритеты и оценить возможные потери от неучастия местного производителя в сделке.

Проблему также можно решить путём дифференциации зон ответственности – за строительство отвечает одна компания, за обслуживание другая. Подобный подход применяется при строительстве трамвая в Верхнюю Пышму – там УГМК рассматривает трамваи других заводов для эксплуатации на новой линии. Если городские власти будут учитывать вопросы закупки подвижного состава и требований к нему в контракте, а концессионер выбирать лучшее из предложенного на рынке, то ГЧП станет ещё более эффективным методом управления транспортной инфраструктурой.

Подводя итог, можно заявить, что у ГЧП в Екатеринбурге определённо есть будущее. Несмотря на набор текущих проблем, городская администрация стремится использовать нестандартные источники финансирования, а частные партнёры действительно проявляют значительный интерес к участию в подобных проектах. Тем интереснее наблюдать за развитием ситуации в этом городе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бородунов А.Н., Булычева К.И. Проблемы развития государственно-частного партнёрства в РФ на современном этапе [Текст] // Вестник московского университета имени С.Ю. Витте. – 2018. – № 1.
2. Зотов В.Б., Базиян К.Н. Проблемы развития государственно-частного партнёрства в Российской Федерации [Текст] // Экономика, статистика и информатика. – 2015. – № 6. – С. 25-27.
3. Областная газета [Электронный ресурс]: № 3 от 11 января 2019 года. Режим доступа: https://www.oblgazeta.ru/society/auto/89021/
4. Умный транспорт Томска [Электронный ресурс], проект. Режим доступа: http://clevertsk.ru/.
5. КОРТРОС [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://kortros.ru/press/publications/meriya-ekaterinburga-novuyu-tramvaynuyu-vetku-v-akademicheskiy-rayon-postroyat-k-2022-godu.
6. Платформа поддержки инфраструктурных проектов РОСИНФРА [Электронный ресурс]. Режим доступа:https://rosinfra.ru/project/short-view/stroitelstvo-i-rekonstrukcia-ulicno-doronoj-seti-so-stroitelstvom-tramvajnoj-linii-v-granicah-gorodskogo-okruga-verhnaa-pysma-i-municipalnogo-obrazovania-gorod-ekaterinburg.

Управление проектами развития организации: теория, методология, практика

Сборник материалов
Всероссийской (национальной) научно-практической конференции
2 декабря 2019 г.

Научное издание

Подписано в печать 25.11.2019 г. Формат 60x84/16.
Отпечатано на ризографе. Уч.-изд. л. 17,98. Усл. печ. л. 12,79.
Заказ № 901. Тираж 200 экз.

Издательский центр «Удмуртский университет»
426034, г. Ижевск, ул. Университетская, д. 1, корп. 4.
Тел. / факс: +7(3412)500-295 E-mail: editorial@udsu.ru