

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»



ГОРИЗОНТЫ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Материалы II Международной научно-практической конференции

4 марта 2021 года

Секции:

- «История развития проектного управления»
- «Проектное управление в условиях цифровизации экономики»
- «Влияние пандемии COVID-19 на проектный менеджмент»
- «Перспективы применения гибких методик проектного управления»
- «Дизайн-мышление в проектном управлении»
- «Карьерные траектории специалиста по проектному управлению»
- «Лучшие практики проектного управления»
- «Технологии эффективного управления проектами и программами»
- «Проектный офис как перспективная форма организации проектной деятельности»

Москва – 2021

УДК 005.8(06)

6Н1

Г69

Редакционная коллегия

канд. социол. наук, проректор ГУУ С. М. Нечаева;
д-р экон. наук, проф. М. Н. Гусева; д-р экон. наук, проф. А. П. Бирюков;
д-р экон. наук, проф. В. И. Тинякова; канд. экон. наук, проф. Е. А. Выходцева;
канд. экон. наук, проф. И. З. Коготкова; канд. экон. наук, доц. И. С. Брикошина;
канд. экон. наук, доц. Е. А. Халимон; канд. экон. наук, доц. П. В. Зозуля;
канд. экон. наук, доц. С. М. Сычёва; А. Г. Геокчакян

Г69 **Горизонты развития проектного управления: теория и практика :**
материалы II Международной научно-практической конференции /
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации,
Государственный университет управления : ред. кол.: С. М. Нечаева [и др.]. –
Москва : ГУУ, 2021. – 371, [1] с. – Текст : непосредственный.

ISBN 978-5-215-03445-3

Сборник содержит материалы II Международной научно-практической конференции «Горизонты развития проектного управления: теория и практика», которая состоялась 4 марта 2021 г. в ФГБОУ ВО «Государственный университет управления». В представленных статьях рассматриваются наиболее перспективные направления проектного менеджмента в России и мире: возможности и направления использования гибких технологий проектного управления, цифровизация процессов управления проектами и программами; развитие методик дизайн-мышления в проектном управлении. Также акцентировано внимание на теоретических разработках эффективного управления проектами в XXI в. и лучших практиках проектного управления в органах государственной власти и бизнес-структурах.

УДК 005.8(06)
6Н1

ISBN 978-5-215-03445-3

© ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления», 2021

СЕКЦИЯ «ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

Е.К. Грошева
студент

Н.Б. Грошева
д-р экон. наук, доц.

М.А. Начаркин
студент
(САФ ИГУ, г. Иркутск)

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ И В МИРЕ

Аннотация. В статье рассматриваются основные этапы зарубежного управления проектами: диаграмма Ганта, метод критического пути, теория ограничений, Scrum и PRINCE2; дается анализ состояния управления проектами в России, а также выявляется специфика раннего управления проектами в 90 годах 20 века.

Ключевые слова: УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ, ИСТОРИЯ, ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ, МЕТОД КРИТИЧЕСКОГО ПУТИ.

Сейчас современный мир крайне сложно представить без управления проектами – огромный уровень конкуренции на рынках, постоянное появление новых технологий, цифровизация и глобализация требуют от компаний гибкости и способности планировать и координировать свои производственные процессы; однако, так было не всегда. Полноценное формирование теории управления как отдельной, самостоятельной дисциплины происходит только к началу 20 века.

Выделим ключевые элементы развития управления проектами [1]:

- Диаграмма Ганта;
- Метод критического пути;
- Теория ограничений;
- Scrum;
- PRINCE2.

Первым и значительным прорывом в сфере управления проектами стала диаграмма Ганта (1910-1920 год): она позволяла систематизировать и упорядочивать бизнес-процессы в зависимости от их последовательности, а также необходимого времени на их реализацию. Такое изображение бизнес-процессов отличалось наглядностью, но, в то же время, своей сложностью (объемностью), так и постоянной потребностью обновлять диаграмму (что может быть затруднительно для больших проектов).

Метод критического пути – предтеча теории ограничений; основная идея метода критического пути состоит в том, что все процессы в компании анализируются (в том числе рассматриваются их связи); затем выделяются «критические задачи» – те задачи, которые лежат на самом длинном пути, и невыполнение которых может затянуть общий срок выполнения проекта. Главный недостаток СРМ – создание резервов времени у критических задач, из-за чего проект растягивается по времени (не всегда оправданно) [2].

Следующий ключевой шаг в истории развития управления проектами – теория ограничений Э. Годдратта. Если в методе критического пути мы говорим о том, что для критических задач просто создаются резервы времени, то уже в теории ограничений управление становится ближе к управлению – Годдратт предлагает выявлять «ограничителей» системы и строить всю систему отталкиваясь от них; использование буферов не для какой-то конкретной задачи, а для проекта в целом [3]. У этой модели управления слабым местом является только время и команда: общий срок выполнения проекта становится сложнее запланировать; сам метод в целом предполагает полную отдачу от команды.

PRINCE2 и Scrum – одни из самых применяемых на текущий момент методов управления проектами. В основе каждого из этих методов – постоянная рефлексия как во время проекта, так и после, а также вовлечение заказчиков непосредственно в проект. В то же время PRINCE2 более структурирован и несколько менее гибок, что повышает управляемость проекта; Scrum же наоборот – большая гибкость, но сложность контроля выполнения задач (и сроков).

В Россию же теория управления проектами проникла уже в 90 годах прошлого века, хотя отдельные элементы и разработки проникали и раньше. Просуммировать основные этапы развития можно следующим образом [4]:

- Основы управления проектами;
- Сетевые методы;
- Применение ЭВМ;
- Многопроектное управление;
- Интегрированные системы управления;
- Адаптация Западного опыта.

В целом же развитие управления проектами мало отличалось от «иностранный» пути, с той только разницей, что на некоторых этапах оно происходило медленнее из-за нехватки вычислительных мощностей для сложных моделей; в то же время, глубина проработки уже имеющихся моделей была несравненно глубже.

Когда мы переходим к управлению проектами в России, то надо упомянуть о тех спецификах, которые были характерны для раннего управления проектами, а именно: низкая культура управления (как следствие плановой экономики); недостаточная мотивация сотрудников; отсутствие гибких проектных структур (и, что не менее важно, отсутствие опыта управления в рыночных условиях); отсутствие заинтересованности в новых методах управления.

Чтобы преодолеть все вышеназванные проблемы, была создана СОВНЕТ – ассоциация управления проектами, которая ставит перед собой следующие задачи:

- Содействие развитию проджект-менеджмента в России, повышение качества подготовки, организации и управления проектами;
- Подготовка и переподготовка профессиональных кадров в сфере управления проектами;
- Развитие уже существующих и новых методов управления проектами;
- Помощь в обмене практическим опытом управления проектами, а также привлечение практиков, ученых и специалистов для повышения эффективности управления проектами;
- Поддержание международного сотрудничества в сфере управления проектами (в том числе обмен опытом);
- Повышение уровня обучения, сертификации и практической работы специалистов;
- Помощь в осуществлении совместных проектов.

Таким образом, управление проектами в России в настоящее время – своеобразный синтез практик Советского Союза и западного опыта, что не может не оказывать определенного влияния на текущее состояние в этой сфере. Нельзя сказать, что абсолютно все практики Советского Союза были неэффективны, нет; они были рассчитаны на другую экономику. Также нельзя сказать, что абсолютно все западные практики стоит интегрировать в современные реалии; вместо этого руководителям стоит здраво оценивать свою потребность в этих практиках и применять их по необходимости.

Литература

1. A Brief History of Project Management // ProjectSmart, URL: <https://www.projectsmart.co.uk/brief-history-of-project-management.php> (дата обращения: 06.02.2021).
2. Как работает метод критического пути (CPM) для продуктового бизнеса? // WorkSection - система управления проектами, URL: <https://worksection.com/blog/cpm.html> (дата обращения: 06.02.2021).
3. ТОС придумали в России? // ТОС реорле: сообщество теории ограничений, URL: <https://tosreople.com/2012/12/tos-pridumali-russkie/> (дата обращения: 10.02.2021).
4. Воропаев В. И. Управление проектами в России. М.: Аланс, 1995. 225 с.

Е.М. Дуброва
студент

Научный руководитель: канд. пед. наук **А.А. Колчин**
(ГУУ, г. Москва)

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

Аннотация. Данная работа является историческим анализом развития проектного управления в России, а также за рубежом. В работе представлена информация об истоках развития проектного управления в мире, возникновении проектного управления в СССР, становлении проектного управления в России. Однако особое внимание уделяется теме развития проектной деятельности в России.

Ключевые слова: ВОЗНИКНОВЕНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В МИРЕ, ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СССР, ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ, ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.

В данной работе предпринята попытка исторического анализа развития проектного управления в России и за рубежом. В настоящее время тема «проектного управления» является актуальной для всех учащихся школ и институтов. Исследование основывается на изучении информации о преобразованиях в сфере «управления проектом» от истока до наших дней, в СССР, России, а также за рубежом.

Считается, что «управление проектом» – это неокрепшая наука, однако на самом деле её основные понятия были сформулированы ещё в XIX в., этот период отличался стремительным развитием делового мира. Применение проектной деятельности было актуальным ещё во времена строительства Египетских пирамид, но, к сожалению, никакие фактические упоминания об этом до нас не дошли.

Возникновение данной науки относят к 1930 г., так как в это время в США осуществлялась разработка особых методов выполнения крупных проектов, связанных с авиационной и нефтегазовой сферами. В качестве самостоятельной дисциплины, в новом виде, «управление проектом» стало формироваться относительно недавно, приблизительно в 1950-1960-х гг.

Необходимость создания самостоятельной науки заключалась в быстром росте различных масштабных проектов. В 1956 г. была сформирована группа для разработки методов проектного управления, в состав которой входили такие учёные как: Мэттью Уолкер и Джордж Келли. Они исследовали возможность использования ЭВМ для составления планов и графиков по модернизации заводов фирмы «Дюпон». В итоге был создан рациональный подход управления проектом с помощью ЭВМ. Изначально такой подход был назван методом Уолкера-Келли, но вскоре стал называться Методом Критического Пути или сокращённо МКП. Также в это время в военно-морских силах США был создан новый проект под названием PERT (Program Evaluation and Review Technique), который был разработан консалтинговой фирмой «Буз, Ален и Гамильтон» совместно с корпорацией «Локхид» по заказу Подразделения специальных проектов ВМС США в составе Министерства Обороны США для создания ракетной системы «Поларис» (Polaris). Разработка данного подхода позволила понять, какие действия необходимо выполнять в определённый промежуток времени, а также вероятность своевременного завершения конкретных операций. Проект удалось завершить на 2 года раньше поставленного срока, так как результат его тестирования оказался более чем успешным.

Принято выделять 4 этапа развития современного проектного управления: до 1958 года: Разделение труда и календарное планирование, 1958-1979: Рождение инструментов проектного управления, 1980-1994: Выход в массы, С 1995 по наши дни: Создание новой среды. Активный рост спроса на проектную деятельность пришёлся на 1960-е и 1970-е года, в 1980-х произошёл серьёзный переворот в сфере проектного управления, что связано с появлением персональных компьютеров и интернета, а к 1990-м большинство компаний начали активно пользоваться инструментами информационных технологий.

Во время Второй мировой войны, в связи с сокращением трудовых ресурсов, было необходимо создание новых организационных структур. Были разработаны сложные сетевые диаграммы и метод критического пути, благодаря чему налажился контроль за проектами, связанными с боевой деятельностью.

После 1960-х гг. началось активное преобразование «проектного управления» в современную форму. Не смотря на развитие бизнес-моделей, они имели общую структуру: управляющий проектом образует рабочую группу, а также обеспечивает взаимодействие между объединениями. Вхождение России в мировое сообщество управления проектом сопровождалось обменом большого количества полезной информации с зарубежными специалистами, благодаря чему также устанавливались деловые связи. Вследствие чего Россия выходила на новый уровень по подходу к проектному управлению, однако это событие привело к разрушению советской научной базы, которая создавалась годами. На данный момент большая часть специалистов данной сферы являются сторонниками какого-либо зарубежного направления. Однако следует отметить, что специалисты кафедры управления проектом Государственного университета управления предпринимают определённые действия по созданию первой отечественной школы управления, которая будет объединять в себе взгляды как зарубежного, так и отечественного направления данной сферы.

Благодаря проектному управлению организации могут эффективно реализовывать свои цели. Также стоит отметить, что развитие проектного управления напрямую связано с развитием информационных технологий. И если раньше на

первом месте в проектном управлении было качество, то в наше время основным компонентом считается скорость реализации целей, так как многие организации не укладываются в поставленные сроки разработки продукта. Самый эффективный способ борьбы с этой проблемой и заключается в проектном управлении. В связи с представленной информацией можно сделать вывод о том, что управление проектом – одна из важнейших и незаменимых дисциплин в наше время.

Литература

1. <https://studfile.net/preview/3565455/page:3/> История развития проектного управления (дата обращения: 12.01.2021).
2. <https://www.pmservices.ru/project-management-news/ist/> История и эффективность управления проектами (дата обращения: 11.01.2021).
3. [http://rf-biz.ru/80.php/Проблемы вхождения России в мировое сообщество управления](http://rf-biz.ru/80.php/Проблемы_вхождения_России_в_мировое_сообщество_управления) (дата обращения: 11.01.2021).

В.М. Ковалев
студент

А.А. Матинян
студент

Научный руководитель: канд. ист. наук **Ю.П. Надехина**
(ГУУ, г. Москва)

ДНЕПРОГЭС. ИЗ ИСТОРИИ ОДНОГО ПРОЕКТА СССР

Аннотация. В данной статье рассматривается история строительства крупнейшей гидроэлектростанции СССР. Особое внимание уделяется зарождению метода СПУ, широко применяемого в стране в период индустриализации.

Ключевые слова: ДНЕПРОГЭС, СПУ, ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ.

Днепрогэс – один из самых крупных проектов СССР за всю историю существования страны. Его осуществление породило много гениальных и вместе с тем противоречивых решений, но проект был осуществлён, несмотря на все трудности.

В 1917 году большевики, заручившись поддержкой народа, взяли власть в свои руки. Благодаря их экономической политике, в стране был разработан план ГОЭЛРО (Государственная электрификация России). Разработка плана велась уже с февраля 1920 года. ГОЭЛРО был планом развития промышленности на базе электрической энергетики. В нём предусматривалось строительство множества новых предприятий и объектов электроэнергетики. «Приоритетное внимание уделялось гидроэнергетике, а это в свою очередь предполагало формирование проектных и организационных структур, отвечающих за данное направление» [2]. Строительство Днепрогэса стало одним из важнейших пунктов плана ГОЭЛРО. Стоит отметить, что строительство плотины сделало бы русло реки пригодным для судоходства, нейтрализовав резкие перепады глубины Днепра.

Для постройки такого масштабного, сложного и необычного проекта не только для СССР, но и для Запада, были приглашены американский специалист Хью Купер и еще пять привлечённых им иностранных специалистов. Безусловно, Днепрогэс был возведен не только усилиями иностранцев, но и нашими талантливыми инженерами и проектировщиками. На строительстве одного из самых резонансных проектов СССР

трудилась П.П. Лаупман, И.И. Кандалов, Г.С. Веселаго, М.М. Карпов, Н.А. Филимонов и многие другие.

Строительство Днепрогэса началось 15 марта 1927 года. Это был период, когда страна вступила на путь индустриализации и в СССР утвердилась плановая экономика на основе пятилеток. Индустриализация инициировала развитие новых технологий, разнообразие сложных технических решений, выполнения больших комплексов работ. Для осуществления сложных проектов потребовалось совершенствовать методы планирования и управления техническими разработками и производством.

Одним из таких прогрессивных методов, соответствующих идеалам плановой экономики, явилось сетевое планирование и управление. СПУ – система планирования и управления комплексных работ, направленных на достижение цели, широко применяемое в СССР в период индустриализации. Данный метод применялся в разных сферах: в строительстве, в научно-исследовательских лабораториях и в производственных условиях.

В основе СПУ лежала модель плана работ. Сеть, состоящая из отдельных стрелок и кружков, наглядно показывающих последовательность всех выполняемых работ. От начала разработки чертежей конструктором до изготовления и сдачи готового изделия.

Грамотное планирование и управление в итоге позволило советскому правительству реализовать проекты самых разных масштабов, включая строительство Днепрогэса.

Безусловно, такой крупный проект потребовал строительства ряда вспомогательных производств. недалеко от строительства новой гидроэлектростанции были построены заводы по производству бетона, компрессорные станции, лесопилки и многое другое. Вблизи стройплощадки начали возводить «Город Будущего» - «Соцгород».

Днепрогэс был одним из самых амбициозных проектов за всю историю СССР. У проекта не было предшественников, он требовал от своих создателей умения выходить из сложных ситуаций и проявлять навыки управления.

О строительстве такого крупного объекта писала не только советская, но и зарубежная пресса. Как отмечает исследователь американской периодической печати, в 1926 – 1929 гг. все публикации английской и американской прессы о советской энергетике, обязательно касаются строительства Днепрогэса. Журналисты снабжают новую гидроэлектростанцию эпитетами «великая», «огромная», «гигантская» [1, с. 178]. Эти эпитеты передают нам величие объекта и красноречиво говорят о тех трудностях, с которыми пришлось столкнуться проектировщикам новой электростанции.

10 октября 1932 года Днепровская ГЭС была торжественно открыта. Несмотря на все трудности и огромное количество травм, смертей и аварий было достроено одно из величайших технических сооружений того времени.

Весьма важен тот факт, что новая электростанция имела большое практическое значение для нужд страны, развивающейся в условиях индустриализации. «В роскошном альбоме, изданном «Энергостроем», на одной из первых страниц заявлялось: «В 1936 году одна лишь Днепровская гидроэлектростанция им. Ленина выработала больше электроэнергии, чем вся царская Россия в 1913 году» [2].

Таким образом, Днепрогэс стал не только крупным резонансным проектом молодой развивающейся страны, но и дал толчок для развития новых способов и методов управления проектом, которые в дальнейшем с успехом применялись на советских стройках.

Литература

1. Буранок С.О. План ГОЭЛРО в оценке прессы США и Великобритании 1920 – 1929 гг.// Самарский научный вестник. - 2018. Т. 7. № 1(22). С. 171 – 179.
2. 100 лет АО «Ленгидропроект»// <https://img.rg.ru/i/files/rusgidro-longread.pdf> (дата обращения: 26.02.2021).

Е.А. Кулагина
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. **Е.А. Халимон**
(ГУУ, г. Москва)

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

Аннотация. В статье проанализирована история введения проектного управления, а также выделены четыре волны формирования проектного управления в мире. Отмечено, что на сегодняшний день протекает пятая волна, обоснованная информатизацией управленческих процессов введения проектного управления. Рассмотрена потребность в оценке проектов.

Ключевые слова: ПРОЕКТ, ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ОЦЕНКА ПРОЕКТОВ.

В настоящее время управление проектами – общепризнанная компетентная, профессиональная дисциплина. Методика и ресурсы проектного управления свободно применяется во всех областях целенаправленной и проектно-ориентированной деятельности.

Навыки, приобретенные в процессе обучения управлению проектами, могут быть использованы в большинстве профессий, а также в повседневной жизни. Сильные навыки планирования, хорошая коммуникация, способность реализовать проект по поставке продукта или услуги, а также мониторинг рисков и управление ресурсами обеспечат преимущество на пути к вашему успеху. Менеджеров проектов можно увидеть во многих отраслях промышленности, включая сельское хозяйство и природные ресурсы; искусство, средства массовой информации и развлечения; строительные профессии и строительство; энергетику и коммунальные услуги; инженерное дело и дизайн; моду и интерьеры; финансы и бизнес; здравоохранение и социальные услуги; гостиничный бизнес, туризм и отдых; производство и разработка продукции; государственные и частные образовательные услуги; государственные услуги; розничная и оптовая торговля; транспорт; информационные технологии.

В наше время накоплен весомый международный опыт в части проектного управления и его нормативно-правового регулирования [4]. А именно, такие государства, как Российская Федерация, Япония, Китай, Индия, Южная Корея, Великобритания и др. обладают эффективным опытом функционирования проектного управления. Их стандарты сосредотачивают национальный опыт и практические особенности в сфере управления проектами. Кроме данного, в полном объеме развивается сеть национальных ассоциаций по управлению проектами – представительств Международной ассоциации проектного управления (International Project Management Association - IPMA).

Проанализируем периодизацию образования и развития проектного управления. Аспекты проектного подхода некоторым способом структурно упорядочивает человеческий труд, включает конкретные границы, нацеливая на

извлечение определенного итога, что роднит социальное проектирование с планированием [2].

В Советской России проектный подход стал вводиться в 1920-е годы и был взаимосвязан с внедрением государственного планирования крупнейших программ социально-экономического развития (к примеру, ГОЭЛРО отвечал абсолютно всем классическим обстоятельствам проектного подхода). Единичные методы оценки проектов в области экономики и на сегодняшний день применяются в развитых странах [4].

1920-е годы ознаменовались решением не только экономических проблем, но и предотвращением неграмотности, который является одним из самых глобальных мегапроектов, исполненных в общественной сфере. Вне всякого сомнения, абсолютно каждый проект заключал в себе планирование, а также оценку эффективности, независимо от сферы, была она экономическая или общественная. Оценка проектов имеет свое развитие и становление с 1920-х – 1930-х годов, что способствовало дальнейшему теоретическому осмыслению [1]. Это время ознаменовалось возникновением методов оценки и их дальнейшему применению в практической деятельности.

Следующий этап – это 1930-1950 гг. Для СССР – это стадия бюрократизации и выхолащивания оценки, что реорганизуется в систему подтверждения точности и надежности планов и инициатив, директивно спущенных сверху. Середина 1950-х – 1970-х гг. – период, в который было активизировано изучение теории в области проектной методологии, формирования новых методик и инструментов и, соответственно, введение их в практическую деятельность.

С середины 1970-х и до начала 1990-х годов длится период кризиса в государственном планировании и проектировании. Этому способствовало снижение значимости самой идеи планирования. На определенных участках, бывали устремления не только повысить плановые показатели, но и занизить, соответственно периодом, который уже прошел. Тем самым они вызывали отсутствие совершенствования оценочной деятельности, как механизма социальной и экономической политики.

На следующем этапе было установлено решение отвергнуть планирование и проектирование. Вследствие этого, к середине 1990-х проектная деятельность была забыта. Российские эксперты проектной сферы либо переключились на прочие виды деятельности, либо поехали за границу.

Середина 1990-х – начало 2000-х гг. считается этапом введения западных подходов к оценке проектов, осуществляемых отечественными некоммерческими организациями. Для России подобная «реабилитация» оценки проектов обладала колоссальной значимостью, так как в окружении было реконструировано описание значимости и практического значения похожего рода оценки [6].

Следует выделить, что в этот промежуток времени протекает пятая волна проектного управления, которая свойственна не только России, но и другим государствам. Данному проектному управлению характерна уже автоматизация процессов.

К числу вопросов, касающихся введения проектного управления можно причислять не только минусы гибкой концепции управления, а и недостатки институциональной матрицы, совсем невысокую мотивацию людей занятых трудовой деятельностью. Все это помогает отстраивает систему проектного управления [3]. Для этого и происходит исключение проблем и рисков, что ведет за собой управление без затруднений, дает гарантию в синхронизации приборов и нормативно-правовых актах. А именно проводятся такие работы:

- исследование вариантов проектного управления (так как он имеет свои собственные черты, традиции и опыт);

- разработка пакета законных действий и других юридических бумаг с целью осуществления постоянной работы системы управления проектами;
- развитие факторов стимулирования проектного управления благодаря рангам и рейтингам;
- реализация работ, направленных на связь проектной деятельности с государственными органами;
- экспертно-методологическое поддержание осуществления проектов и соответствующее обучение агентов заказчика основам проектного управления.

Широко применяемые сегодня традиционные модели управления проектами сосредоточены почти исключительно на поставке продуктов и услуг — определенных конечных результатах с четкими и измеримыми критериями исполнения. В этом контексте возможности для инноваций, как правило, сосредоточены на решении проблем. Например, сталкиваясь с риском, которого необходимо избежать или смягчить, руководитель проекта часто должен генерировать идеи, которые повышают ценность (инновации), чтобы определить соответствующий ответ на риск и план действий в чрезвычайных ситуациях.

Новые модели управления проектами, напротив, ориентированы в первую очередь на достижение результата. Объем, график и стоимость важны, но подчинены «общей картине» результатов, которых организация пытается достичь. Например, менеджеру проекта может быть предложено управлять инициативой по повышению удержания клиентов на 10% за 12 месяцев. В этой модели руководитель проекта является частично тактиком, ответственным за выполнение объема работ (после принятия решения) в установленные сроки, и частично стратегом, ответственным за:

- интерпретация бизнес – стратегии;
- оценка осуществимости поставленной цели;
- анализ причины проблемы;
- рекомендация и/или инновация решения;
- формулирование объема работ;
- постепенное уточнение объема работ;
- выполнение проекта, мониторинг производительности по тройному ограничению;
- обеспечение достижения стратегических целей.

В этой модели инновации становятся более важными в работе менеджера проекта. Действительно, люди являются носителями инноваций (новых идей, приводящих их к результатам в сферах социальной, экономической и экологической безопасности) [5]. Руководитель проекта должен активно искать идеи, которые повышают ценность на протяжении всего жизненного цикла проекта, чтобы гарантировать достижение результата.

Литература

1. Брикошина И.С., Геокчакян А.Г. Развитие процессов и практики управления реализацией проектов и программ: отечественный и зарубежный опыт // Менеджмент в России и за рубежом. – 2020. № 2. С. 26-32.
2. Мироненко Н. В., Леонова О. В. Эволюция развития проектного управления в России и за рубежом //Управленческое консультирование. – 2017. – № 6 (102).
3. Кожевников С. А. Проблемы развития проектного управления в публичном секторе в ракурсе достижения национальных целей //Проблемы развития территории. – 2020. – № 1 (105).
4. Сороко Г. Я., Коготкова И. З. Развитие теории и практики проектного управления: роль научной школы государственного университета управления (часть 2) //Вестник университета. – 2019. – № 9.

5. Халимон Е.А., Никитин С.А. Приоритетные национальные проекты как инструмент решения сложных экономических задач // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2020. № 2. С. 18-37.

6. Цуркан М. В., Вертакова Ю. В. Ретроспективный анализ развития проектного менеджмента в публичном управлении России // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 3 – С. 40-49.

М.Л. Ларшина
студент

Научный руководитель: канд. ист. наук **Ю.П. Надехина**
(ГУУ, г. Москва)

МАРК ЛЬВОВИЧ РАЗУ: ЛИЧНОСТЬ И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Аннотация. В данной статье рассматривается вклад заслуженного деятеля науки РФ Марка Львовича Разу в теорию и практику развития проектного управления в нашей стране; кроме того, освещается процесс разработки методических указаний для преподавания управления проектом в вузах.

Ключевые слова: ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, М.Л. РАЗУ, ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ.

Наша страна имеет богатую историю, насчитывающую несколько столетий. Исторический процесс развития любого государства непосредственно связан с личностным фактором, вот почему одним из приоритетных направлений современной науки является история отдельных персоналий, оказавших влияние на развитие страны в определенный период.

Важным этапом в истории нашего государства является вторая половина XX века, когда страна вместе со всем миром вступила в эпоху развития информационных технологий. Одним из проявлений этого процесса стало развитие образования, в частности высшего профессионального образования, так как из-за стремительного роста научно-технического прогресса многие отрасли стали нуждаться в особых специалистах. Именно на этом этапе стал более активно развиваться Московский инженерно-экономический институт (1950-1975, современный Государственный университет управления (ГУУ)), возглавляемый в ту пору О.В. Козловой – выдающимся организатором управленческого образования в нашей стране. Олимпиада Васильевна являлась ректором ГУУ в 1950-1986 гг. В этот период в вузе формируются кафедры, которые заложили основы для подготовки специалистов-управленцев в области проектного управления (УП), зародившегося ещё в 1930-е годы и получившего большое распространение после 1950-х. Немалую роль в развитии теоретического и практического проектного управления сыграл профессор ГУУ М.Л. Разу.

Марк Львович Разу родился 12 августа 1930 г. в городе Владимире в семье простых служащих Льва Иосифовича и Елены Ефимовны Разу. В 1951 г. экстерном окончил Московский юридический институт и поступил в Московский институт народного хозяйства (МИНХ) имени Г.В. Плеханова, который окончил в 1956 году. Уже по окончании юридического института Марк Львович начал профессиональную карьеру, получив должность юриста в Центропромпроекте. Довольно быстро будущий профессор продвигался по служебной лестнице, заняв должность начальника планово-производственного отдела в той же организации. С 1961 по 1964 гг. Разу

являлся главным специалистом в Госкомитете по науке и технике СССР. Тогда же, в 1964 г., М.Л. Разу защитил кандидатскую диссертацию и получил звание кандидата экономических наук.

Вклад М.Л. Разу в развитие проектного управления в СССР сложно переоценить, потому что, по сути, он стал одним из первооткрывателей данной отрасли в советском производстве. Он внёс значительный вклад в формирование организационного инструментария для проектирования организации управления, особенно в направлениях «сетевые модели» и «функционирование матрицы» [1].

Внедрение проектного управления в Советском Союзе шло с отставанием от стран Запада, вызванным медленной компьютеризацией промышленности и не востребоваанностью подобных методов в условиях плановой экономической системы. Тем не менее, проектное управление в СССР начало зарождаться ещё в период индустриализации 1930-х годов, когда наблюдался рост однотипного, серийного производства.

Стремительное развитие технологий, рост предприятий промышленности, трудности координации при выполнении больших комплексов работ в 1970-х и 1980-х годах в СССР требовали совершенствования методов планирования и управления. Спасительным решением в данном случае стали «сетевые модели» (также получившие название СПУ – сетевое планирование и управление). Данные модели были изобретены в США в 1950-х и со временем получили распространение в СССР, так как значительно упрощали процессы создания плана работ, разработку временных рамок, координацию различных этапов производства, контроль за выполнением и многие другие важные аспекты управленческой деятельности.

М.Л. Разу активно исследовал процессы функционирования аппарата управления производственных организаций и государственных структур. На протяжении порядка 30 лет, начиная со второй половины 1960-х, Разу занимался разработкой и внедрением систем СПУ в народное хозяйство, в частности на предприятиях и в некоторых министерствах СССР. В сжатые сроки в начале 60-х Марк Львович подготовил первый в нашей стране курс лекций по системам сетевого моделирования, читавшийся для высших руководящих работников народного хозяйства. Так как работа с данными моделями требовала определённых профессиональных знаний и умений как от управленцев, так и от работников на местах, то он стал первым автором методических указаний по применению систем СПУ в проектом деле, а также разработал комплекс учебно-методической документации по специальности «Организация управления в строительстве». В общей сложности за этот период Марк Львович Разу внедрил более 30 крупных проектов в народное хозяйство.

Развитие систем СПУ, накопление методической базы были предпосылками для новой ступени развития проектного управления. Разу разработал типовой алгоритм процесса выработки и реализации решений. В целом, в этом алгоритме можно выделить следующие этапы: 1) Выявление, анализ, диагностика проблемы; 2) Формирование целей и задач решения проблемы; 3) Анализ способов решения проблемы; 4) Моделирование сценариев развития, оценка результатов и последствий; 5) Выбор оптимального варианта; 6) Принятие решения. Данный алгоритм выступил основой при составлении структурно-информационных схем процесса и программ решения на ЭВМ, а уже само внедрение вычислительной техники для составления сетевых моделей значительно упростило и ускорило данные процессы.

В период 1980-1990-х годов, на фоне «перестройки», вместе с изменениями в сферах общественной жизни поменялось и отношение к проектному управлению. Профессиональный подход к УП стал получать всё большее распространение в различных отраслях экономики новой России. Вырос спрос на специалистов в данной

отрасли. Стоит заметить, что в соответствии с требованиями экономики второй половины XX века Московский институт управления имени Серго Орджоникидзе (ГУУ) первым среди вузов страны открыл подготовку специалистов по организации управления производством. В период 1990-х Марк Львович активно работал в Государственной академии управления (ГУУ), являлся деканом одного из факультетов, на базе которого в 1996 г. была создана первая в нашей стране кафедра «Управление проектом». М.Л. Разу выступал идейным и практическим основателем новой кафедры, а также стал ее первым заведующим.

В этот же период М.Л. Разу достиг определенных успехов в науке. В 1988 г. Марк Львович защитил докторскую диссертацию, став доктором экономических наук, а в 1989 г. ему было присвоено звание профессора. Он выступил разработчиком более 15 деловых игр, которые и сегодня активно используются в учебном процессе. Помимо прочего, руководил защитой порядка 50 кандидатских диссертаций и консультировал при защите 10 докторских диссертаций. Также Марк Львович выступил автором и соавтором более 100 печатных работ, среди которых можно выделить учебник «Управление проектом. Основы проектного управления» (соавтор и редактор), где подробно изложена теория управления проектом и рассмотрен практический инструментарий проектного управления на основе отечественного и зарубежного опыта [2].

Помимо работы в ГУУ Марк Львович также принимал участие в законотворческой деятельности, был одним из авторов закона «Об аренде и арендных отношениях», на основе его разработок была проведена реорганизация системы управления Администрации президента РФ в 1995-1996 гг. Принимал участие в различных международных конференциях в США, Китае, Венгрии и других странах [1].

Профессиональная и научная деятельность Марка Львовича Разу – яркий пример талантливого совмещения теоретической и практической деятельности. Как специалист в сфере проектного управления он внедрял новые технологии на производство. Как ученый и педагог Марк Львович разработал методику преподавания управления проектом в вузе.

Литература

1. Разу Марк Львович// URL:<http://www.rusperson.com/html/26/RU01008359.shtml> (дата обращения: 20.02.2021).
2. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / коллектив авторов; под ред. проф. М.Л. Разу. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2010. — 760 с.

Д.А. Ложникова
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. **В.В. Дегтярёва**
(ГУУ, г. Москва)

ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. Историческая ретроспектива проектного управления представлена несколькими примерами успешно завершённых колоссальных проектов еще до того, как появился институт управления проектами, обновленные книги знаний и руководства по управлению проектами, и даже

диаграммы Ганта. На протяжении всей истории человечества люди работали над улучшением и совершенствованием методов управления проектами. Цель этой статьи - представить эволюцию управления проектами и его перспективы на будущее, выделив основные события на протяжении всей истории.

Ключевые слова: ИСТОРИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ.

Управление проектами практикуется с тех пор, как человечество населяло Землю. В истории есть много примеров успешных сложных проектов, несмотря на все сложности и неопределенности, которые могли привести к провалу проекта. Многие из этих проектов потребовали огромной рабочей силы, большого объема, многолетней работы, передового планирования и точного выполнения. К сожалению, несмотря на все эти монументальные достижения, существует очень мало документации об их методах и приемах. Лишь в 1950-х годах организации начали применять систематические инструменты и методы для сложных проектов. ВМС США внесли большой вклад в разработку и документирование принципов современных методологий и методов управления проектами. Были также другие заслуживающие внимания проекты, такие как проект Манхэттен, которые значительно способствовали продвижению стандартных практик в современном управлении проектами. В течение 1960-х годов амбициозные проекты, такие как высадка человека на Луну, еще больше помогли в формировании и использовании инструментов для управления крупномасштабными проектами [1]. В 1970-х годах технический прогресс сделал возможным создание программного обеспечения для управления проектами с помощью таких компаний-разработчиков программного обеспечения, как Oracle. В 1980-х годах компьютеры стали доступными. В последствии небольшие компании начали использовать их для управления проектами. В 1990-х годах появились такие известные инструменты управления проектами, как PRINCE2 и CCPM. В третьем тысячелетии академические круги начали предлагать степени для управления проектами [2]. Более того, теории, инструменты и методы управления проектами сейчас широко используются во многих организациях и отраслях. Не совсем ясно, что ждет в будущем управление проектами, но с такими проблемами, как глобализация, сокращение ресурсов и рост населения, нет более подходящего средства для управления такими проблемами, чем управление проектами [3].

Нет единого мнения о том, когда именно началось современное управление проектами. Разные авторы высказывали разные мнения о том, как и когда началось современное управление проектами.

В своей книге «Введение в историю управления проектами: С древнейших времен до 1900 года» Ю. К. Чиу провозглашает, что и Анри Файоль, и Генри Гант являются прародителями управления проектами [4].

Файоль выделил пять функций управления, которые, по его мнению, являются универсальными. Файоль считал, что каждый менеджер выполняет эти функции в той или иной степени в своей повседневной работе. Пять функций управления Файоля: планирование, организация, командование, координация и контроль. Файоль также сформулировал 14 принципов, которые дают руководителям указания о том, как эффективно выполнять эти пять управленческих функций. Генри Гант наиболее известен тем, что разработал диаграмму Ганта. Диаграммы Ганта имеют большое значение в истории современного управления проектами, поскольку они признают преимущества разделения больших проектов на более мелкие управляемые задачи. Они также учитывают тот факт, что некоторые задачи могут зависеть друг от друга.

Согласно Снайдеру и Клайну, современная эра управления проектами началась только в 1958 году с разработки CPM/PERT. CPM/PERT по праву получили важное значение в продвижении и, возможно, в начале современного управления проектами [5]. Несмотря на некоторое дублирование, CPM/PERT были разработаны

по двум параллельным направлениям в двух очень разных областях: военно-морской флот и химическая промышленность. В 1958 году ВМС США возглавили проект «Полярис» – первые баллистические ракеты подводного базирования (БРПЛ) с ядерными боеголовками. Через проект «Полярис» США Военно-морскому флоту приписывают разработку одной из наиболее широко используемых на сегодняшний день методик – Метода оценки программ (PERT). Из-за высокой сложности и неопределенности, связанной с планированием проекта, PERT был хорошо приспособлен для визуализации различных сценариев планирования проекта. Метод критического пути (СРМ) был изобретен почти одновременно с PERT. Создание произошло в результате деятельности компании E.I. du Pont de Nemours, занимавшейся крупным строительным проектом. Проект предусматривал строительство крупного химического завода. СРМ появился в результате того, что компании нужно было точно оценить стоимость и время реализации проекта. Первоначально разработанный ими метод назывался Проектным планированием и планированием (PPS), но позже этот метод был развит в ныне печально известный метод СРМ [6].

Стремясь лучше охватить историю современного управления проектами, в 2003 году Квак выделил четыре периода в истории современного проекта: до 1958, 1958 - 1979, 1980 - 1994, и с 1995 года по настоящее время. Квак утверждает, что истоки современного управления проектами начались между 1900-ми и 1950-ми годами. В этот период управление проектами трансформировалось из Ремесленной системы в управление человеческими отношениями. В то время более совершенные транспортные и телекоммуникационные системы позволяли повысить мобильность и скорость связи. Диаграммы Ганта также были разработаны и использовались в то время. Именно в это время появилось понятие должностной спецификации, то есть конкретизации знаний, умений и навыков, необходимых для успешного выполнения той или иной работы. Важными проектами того периода являются плотина Гувера, Межштатное шоссе и Манхэттенский проект [7].

Во втором периоде, как определил Квак, произошел значительный технологический прогресс. Основной темой второго выявленного периода, между 1958 и 1979 годами, является применение науки управления. В этот период произошли значительные технологические достижения. Одним из таких достижений стало появление первого простого бумажного копировального аппарата фирмы Xerox. Именно в это время появились основные инструменты управления проектами, такие как PERT и СРМ. Еще одним важным событием в то время было также обязательное использование подхода Work Breakdown Structure (WBS) для любых будущих проектов. В 1969 году был основан Институт управления проектами (PMI), который в основном базируется в США. PMI широко известен как издатель Органа управления проектами Знаний (PMBOK). Книга представляет собой компиляцию процессов и областей знаний, общепринятых в качестве передовой практики в рамках дисциплины управления проектами [7].

Кроме того, этот период был богат важными разработками в области компьютерных технологий. В 1970-х годах компьютеры перешли от мэйнфреймов к мини-компьютерам, что сделало компьютеры более доступными. Доступность мини-компьютеров впоследствии способствовала появлению нескольких компаний и инструментов для управления проектами. «Полярис» и «Аполлон» считаются значимыми проектами того периода. Именно во время проекта «Полярис» военно-морской флот разработал PERT, основной инструмент управления проектами даже сегодня.

В третью эпоху, с 1980 по 1994 год, многозадачные персональные компьютеры (ПК) оказали влияние на многие аспекты работы и бизнеса, включая управление проектами. Эффективность ПК позволила разработать программное обеспечение,

способное обрабатывать и организовывать сложные данные, необходимые для управления проектами. В 1986 году была разработана Scrum – гибкая модель разработки программного обеспечения, поощряющая разработку программного обеспечения несколькими небольшими командами. Подход Scrum – это гибкая, целостная стратегия разработки продукта, в которой команда разработчиков работает как единое целое для достижения общей цели «в противоположность традиционному, последовательному подходу».

Квак представляет три проекта из третьей эры, которые иллюстрируют применение высоких технологий и инструментов и практик управления проектами того времени. Среди них – проект Англо-французского канала (1989-1991), проект Космического челнока «Челленджер» (1983-1986) и XV зимние Олимпийские игры в Калгари (1988). Проект Англо-французского канала был международным проектом, в котором участвовали два правительственных учреждения (британское и французское правительство), несколько финансовых учреждений, инженерно-строительные компании и другие различные организации между двумя странами. Цель проекта, стоимость, график и другие факторы должны быть скорректированы для проведения проекта. Язык, использование стандартных метрик и другие коммуникативные различия должны быть скоординированы. Катастрофа космического челнока «Челленджер» привлекла внимание руководства проекта к управлению рисками, групповой динамике и управлению качеством. Наконец, зимние Олимпийские игры в Калгари в 1988 году были примером успешного управления событиями [7].

Четвертая и последняя эпоха, которую представляет Квак – это с 1995 года по настоящее время (в данном случае настоящее относится к 2003 году, когда была написана книга). В эту эпоху технологии продолжают оставаться движущей силой перемен и оказывают значительное влияние на то, что делают руководители проектов. В 1997 году, был введен альтернативный метод под названием Critical Chain Project Management (CCPM). CCPM – это метод планирования и управления проектами, разработанный Элиягу М. Голдраттом. Этот метод в основном акцентировал внимание на ресурсах, необходимых для завершения проекта, а не на конкретных задачах. В 1998 году Американский национальный институт стандартов (ANSI) и Институт инженеров электротехники и электроники (IEEE) признали PMBOK стандартом. В 2001 году был написан Манифест Agile. Манифест Agile основан на наборе основных ценностей, которые направлены на то, чтобы позволить командам разработчиков программного обеспечения хорошо работать в команде.

Область управления проектами продолжает развиваться. С продолжающейся стандартизацией процессов, уточнением концепций и разработкой программного обеспечения и приложений управление проектами становится скорее наукой, чем искусством. Значительным достижением в этой области является разработка метода управления совокупными затратами (TCM). TCM, по определению Ассоциации по развитию стоимостного инжиниринга, представляет собой системный подход к управлению затратами на протяжении всего жизненного цикла любого предприятия, программы, объекта, проекта, продукта или услуги. В рамках проекта, TCM-это набор практик и процессов, которые организация применяет для управления затратами в жизненном цикле проекта. В 2008 году было опубликовано четвертое издание PMBOK. В том же году Программное обеспечение как услуга (SaaS) стало повсеместным. Идея SaaS заключается в том, что организации могут иметь доступ к программному обеспечению за определенную плату, обычно плату за использование или ежемесячную плату, которая в конечном итоге меньше лицензионных сборов, не беспокоясь о хлопотах установки, обслуживания или требований к оборудованию.

Поскольку не было единого мнения о начале управления проектами, нет также единого мнения и о будущем управления проектами. В зависимости от статьи или источника, который вы читаете, существуют противоречивые прогнозы, когда речь

заходит о будущем управления проектами как профессии. Некоторые исследователи утверждают, что будущие должности по управлению проектами уйдут в прошлое, и в организациях больше не будет конкретной роли менеджера проектов. Работа менеджера проекта распадется и превратится в рабочий навык, который является частью многих обязательных должностных обязанностей. С другой стороны, другие утверждают, что управление проектами стало профессиональным и требует особого набора навыков для эффективного управления проектами. Отрасль осознала необходимость в этих уникальных навыках и, как следствие, теперь нуждается в специализированной подготовке и таких полномочиях, как сертификация Специалиста по управлению проектами (PMP). Отчет, опубликованный The Project Management Talent Gap Report, дает гораздо более блестящую картину для перспектив менеджеров проектов. Согласно оценке, содержащейся в докладе, "в период с 2010 по 2020 год во всем мире будет создано 15,7 миллиона новых ролей управления проектами в семи проектоемких отраслях". Следовательно, будет высокий глобальный спрос на менеджеров проектов, что делает профессию управления проектами очень желательной [8].

По мере того, как динамика и окружающая среда организаций эволюционируют, проблемы будущих менеджеров проектов будут следовать их примеру. При больших сложных проектах менеджеру проекта становится необходимым координировать междисциплинарные знания, и для эффективного выполнения этого задания менеджерам проектов придется адаптироваться к новым технологиям и узнать, какие специализированные сложные инструменты будут лучше всего работать для каждого проекта. Еще одной проблемой для руководителей проектов будет анализ бесконечного моря информации путем фильтрации обильных данных и сбора нужной информации. Задача будущих руководителей проектов будет заключаться в понимании общей картины и эффективном общении с другими. Необходимость работать в разных сетях, с людьми из разных стран и людьми из разных культур только усложнит эффективную коммуникацию для будущих менеджеров проектов.

Менеджерам проектов также придется приспосабливаться к меняющимся демографическим условиям рабочей силы, таким как изменение иммиграционного потока и количество молодых специалистов, поступающих в рабочую силу. Наконец, менеджерам проектов также придется адаптироваться к меняющейся организационной структуре. Глобализация, ограниченные ресурсы, заинтересованные стороны, конкуренция, экономика и многие другие факторы способствуют трансформации организаций и бизнес-среды. Единственное, что несомненно в будущем – это то, что для того, чтобы добиться успеха, менеджеры проектов XXI века должны быть адаптированы к постоянным изменениям, неопределенности и сбоям в том числе и влиянию цифровизации на принятие управленческих решений [9].

Понимание прошлого дает нам шанс лучше понять будущее. Изучая историю управления проектами, можно понять, что управление проектами развивалось на протяжении всей истории. Его непрерывное развитие способствовало развитию управления проектами и, следовательно, проложило путь для следующего крупного проекта. Несмотря на многочисленные значимые проекты в истории, до 1950-х годов практически не было документальных подтверждений методологий или методов. Достижения науки и техники ускорили развитие проектного менеджмента как профессии. В настоящее время широко признано, что руководитель проекта требует особого набора навыков. По мере развития организаций будут возникать и проблемы, стоящие перед будущими руководителями проектов. Однако, в то время как будущее может потребовать от будущих менеджеров проектов адаптации путем обучения новым специализированным навыкам, фундаментальные элементы, которые делают

менеджера проекта великим, не изменятся; лидерство, прагматизм, решительность, коммуникация и дальновидность-вот некоторые из них [10].

Литература

1. Project Management Institute. (2013). PMI's Industry Growth Forecast. Project Management Institute.
2. Мазур И. И. управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. М.: Экономика, 2003.
3. Project Management Institute. (2013). GAC Accrediation High Standard of Quality for Project Managemet Degree Programs. http://www.pmi.org/~media/PDF/Professional-Development/GAC/GAC_brochure.ashx.
4. Chiu, Y. (2010). An introduction to the History of Project Management: From the Earliest Times to A.D.1900. Delft: Eburon.
5. Snyder, James R. and Kline, Smith. "Modern Project Management: How Did We Get Here – Where Do We Go?" Project Management Journal. March 1987.
6. Chiu, Y. C. (2011). A History of Ancient Project Management: From Mesopotamia to the Roman Empire. Delft, The Netherlands: Eburon Academic Publishers.
7. Kwak, Y. H.. (2003). Brief History Of Project Management. In K. A. Carayannis, The Story of Managing Projects (p. Chapter 2). Quorum Books.
8. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании: учеб. пособие по дисциплине, специализации, специальности «Менеджмент организации» / В. Н. Фунтов. СПб.: Питер , 2011.
9. Дегтярёва В.В., Созаева Д.А. Когнитивные особенности принятия управленческих решений в условиях цифровой экономики. Результаты эксперимента // Вестник университета. - 2019. (4): 5-13. DOI: 10.26425/1816-4277-2019-4-5-13.
10. Witzel, M. (2003). Fifty key figures in management. New York: Routledge.

В.В. Петролюк
студент

Научный руководитель: канд. ист. наук **Ю.П. Надехина**
(ГУУ, г. Москва)

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ЭПОХУ ОТТЕПЕЛИ

Аннотация. В данной статье анализируется краткая история управления проектами в период руководства страной Н.С. Хрущева. Приводится характеристика эпохи, а также практические примеры осуществления управления проектами в обозначенное время.

Ключевые слова: УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ, ОТТЕПЕЛЬ, МАСШТАБНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО, ТЕХНИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ.

Управление проектом – одно из самых перспективных и востребованных направлений профессиональной подготовки не только в России, но и во всём мире. Если представить всю историю человечества как единую линию, мы не сможем её прервать, отмечая таким образом период, в который человечество не создавало бы какой-либо проект. На самом деле, весь окружающий нас мир наполнен различными проектами: это возведённое рядом здание; ваш телефон, созданный в результате долгого процесса разработки и выпущенный на производстве; чудеса света, т.е. практически всё, что окружает нас - продукт реализации того или иного проекта.

В настоящий момент трудно назвать хоть одну компанию, организацию или сферу человеческой деятельности, где не используются методы управления проектами. Реалии современного мира требуют от компаний постоянного развития и совершенствования, обоснованных в виде программ и проектов. Следовательно, для наиболее эффективного развития общества и его компонентов, необходимы специалисты, знающие и практикующие управление проектами.

По сравнению с Западом история проектного управления в России развивалась в более медленных темпах. Так управление проектами, как его принято трактовать в международном формате понятий, определений, стандартов, методов и инструментов, начало формироваться только в 1990-е годы. Корнями данное направление уходит в эпоху индустриализации, время первых пятилеток, масштабных планов и строительства крупных объектов (Беломорканал, ДнепрогЭС, Уралмаш). Данный исторический период можно охарактеризовать как прорыв в техническом развитии страны, поднятие экономики и увеличение технических мощностей, поэтому совсем неудивительно, что проектное управление начало свою историю именно в это время.

Во второй половине 1950-х годов СССР выходит на новую ступень своей жизни, известную как «оттепель». Этот период довольно сложно охарактеризовать однозначно, результаты проведённых реформ, носящих довольно противоречивый характер, до сих пор вызывают споры. С одной стороны, политические реформы означали расширение свобод: была начата критика культа личности, произошло значительное смягчение цензуры. С другой стороны, внутри страны всё ещё присутствовали социальные противоречия и потрясения. Выступление рабочих в Новочеркасске советская власть встретила автоматными очередями, а восстановленная государственность целого ряда республик не была всеобъемлющей: крымским татарам и поволжским немцам разрешение вернуться на Родину дано не было.

Однако этот период получил своё название не случайно. Действительно 1953-1964 годы стали «ранней весной» в определённых сферах жизни общества. Впервые в истории человеку удалось побывать в космосе, началось активное исследование и изучение нового пространства. Долгожданную свободу получили некоторые направления искусства, активно развивались новые творческие формы в литературе. Никитой Сергеевичем Хрущёвым проводилась масштабная программа строительства - повсюду строились жилые дома и объекты городской инфраструктуры.

С развитием строительства продолжается и развитие управления проектами. В связи с увеличением масштабов строительства и совершенствованием техники, освоением космоса данная сфера получает должное продолжение. В основном управление проектами в этот период означает разработку и публикацию работ по сетевым методам. Первые работы появились в начале шестидесятых годов XX в. под авторством Г.С. Пospelова, А.И. Теймана, Ю.А. Авдеева. Появившаяся тогда же монография С.И. Зуховицкого и К.А. Радчик до сегодняшнего дня остается одной из лучших по данному предмету. В ней авторы подробно описывают методы и вычислительные алгоритмы, созданные для практического применения решения задач исключительной сложности и являющиеся первыми разработанными подходами к их решению. В книге подробно рассмотрены такие важные пункты как: оптимальное распределение ограниченных ресурсов во времени, минимизация стоимости проекта, применение теории максимального потока в сетевом планировании. Книга позволяет конструировать оптимальный по определённым показателям проект, используя методы и характеристики, основанные на линейном программировании [1].

Также создание оригинальных, более мощных и общих, в отличие от западных моделей СPM-типа, МPM-типа или GERT, моделей, разработанных СССР, стало

особенно полезным для описания сложных проектов с различными взаимосвязями между работами и временными ограничениями. В это же время был произведён ряд стохастических моделей, учитывающих вероятностную природу различных элементов проекта (например, продолжительностей работ, связей, ресурсов). Данные разработки и материалы стали основой и одними из главных в развитии проектного управления в эпоху оттепели. Их применение можно отследить в строительстве ледокола «Ленин». Сам проект первого атомной машины был разработан в 1953-1956 годах, после принятия решения о строительстве Советом министров СССР. Над проектом работало огромное количество людей, в том числе: министр судостроительной промышленности СССР В.А. Малышев, академики Игорь Васильевич Курчатов и Анатолий Петрович Александров, главный инженер Адмиралтейского завода Н.И. Пирогов, во главе коллектива строителей стоял В.И. Червяков. При проектировании машинного отделения использовалось новое оборудование, из-за чего возникли некоторые трудности. В связи с этим было принято решение о создании проекта машинного отделения и разработке компонентов и деталей из дерева. В общей сложности на этапах строительства и проектирования судна было внедрено около 500 рационализаторских предложений, разработано 76 новых типов механизмов и опробовано свыше 150 новых образцов судового оборудования, что является, в свою очередь, проявлениями применения методов управления проектами [2].

В дальнейшем, уже в начале 70-х годов, можно наблюдать более динамичное развитие сетевых методов. По ним было написано более 2500 статей, защищено большое количество диссертаций. Постепенно внимание возрастало и начало формироваться то управление проектом, которое мы знаем сейчас. Таким образом, можно сказать, что история развития данного направления является последовательной и постепенной, обусловленной управленческой необходимостью и активным техническим развитием страны. Однако, всё же нельзя уменьшать роль отдельных начальных этапов, в особенности эпохи оттепели, ведь именно в это время были заложены и разработаны базовые модели и методы, усовершенствованные в дальнейшем.

Литература

1. Монография. Математические методы сетевого планирования, / С. И. Зуховицкий, И. А. Радчик. – М.: «Наука», 1965.
2. История строительства ледокола «Ленин» //URL: <http://www.rosatomflot.ru/atomnyy-ledokol-lenin/istoriya-1/> (дата обращения: 18.02.2021).

П.С. Поникаровская
студент

Научный руководитель: канд. ист. наук **Ю.П. Надехина**
(ГУУ, г. Москва)

ОЛИМПИАДА-1980 И ОЛИМПИАДА-2014. ИЗ ИСТОРИИ УНИКАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ НАШЕЙ СТРАНЫ

Аннотация. В данной статье рассматривается роль проектного управления в нашей стране на примере организации и проведения Олимпиады 1980 года в СССР и Олимпиады 2014 года в современной России.

Ключевые слова: СЕТЕВОЕ ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ОЛИМПИАДА В СССР, ОЛИМПИЙСКИЕ ИГРЫ В СОЧИ.

Наша страна всегда активно участвовала в олимпийском движении. Для любого государства престижно принимать на своей территории Олимпийские игры. Наша страна была удостоена этой чести дважды. Примечательно, что Олимпийские игры 1980 года и Олимпийские игры 2014 года проходили в абсолютно разных политических и экономических условиях, тем интереснее будет сравнить подготовку этих уникальных проектов.

В 1970-х годах СССР был страной, занимающей значимое международное положение. Страной-конкурентом в борьбе за право принимать XXII Олимпийские игры выступали США – геополитический противник нашего государства. В 1974 году состоялось заседание Международного олимпийского комитета, на котором было принято решение сделать столицей летних Олимпийских игр 1980 году Москву. Эти игры навсегда вписаны в летопись международного Олимпийского движения тем, что они впервые в своей истории прошли на территории Восточной Европы.

Игры проходили на стадионе Лужники, который был реконструирован специально для проведения олимпийских спортивных состязаний. Стадион был рассчитан на сто тысяч зрителей. Кроме того, специально для гостей Олимпийских игр был построен гостиничный комплекс в Измайлово и Олимпийская деревня на юго-западе Москвы. При строительстве всех перечисленных объектов учитывалась, прежде всего, возможность дальнейшей эксплуатации.

Подготовка к Олимпиаде-1980 г. стала настоящим испытанием для развивающегося проектного управления в СССР. Многие научно-исследовательские организации начали создавать специальные подразделения сетевого управления и планирования, задача которых состояла в разработке и внедрении сетевых методов. С начала 1980-х годов они стали активнее использоваться в отраслях, где цикл создания конечного продукта продолжителен и сложен, а продукт имеет уникальный характер.

По мнению современных исследователей, Олимпийские игры 1980 г. не ввели государство в огромные расходы. «Сравнительно невысокие затраты на проведение Олимпиады-80 объясняются тем, что строительство всех спортивных объектов было заложено в десятую «пятилетку» развития народного хозяйства СССР. Известно так же, что часть расходов на проведение Олимпиады в Москве удалось компенсировать за счет средств, полученных от использования символики и эмблем Олимпиады-80..., средств от доходов лотереи «Спринт», продажи сувенирной продукции и продажи телевизионных прав на показ соревнований» [1, с. 10]. Стоит отметить, что Олимпийские игры, проводимые в 1980 г. не окупались из-за внешнеполитического курса, которого придерживалось руководство страны на этом этапе. При этом игры стали настоящим праздником спорта, а наша страна и советские люди предстали перед иностранными партнерами в весьма благополучном образе. Кроме того, Олимпиада 1980 г. стала одной из платформ для развития проектного управления в современной России, заложила прочные основы для устройства Олимпиады-2014.

В 2007 году заявку на проведение зимних Олимпийских игр 2014 года выиграл российский город-курорт Сочи. Идея строительства спортивных комплексов и Олимпийских объектов с возможностью их дальнейшей эксплуатации осталась прежней. На этот раз, финансирование было произведено не только из государственного бюджета, но и были привлечены средства инвесторов. Также в 2007 году была создана государственная корпорация для координации всех проектов и строительства олимпийских объектов в Сочи. Корпорация разработала комплексную программу с привлечением государственных и частных инвесторов, тем самым обеспечивая средства не только на сооружение спортивных объектов, но и на

благоустройство столицы зимних Олимпийских игр 2014 года. «Подготовку Сочи к играм осложняло то обстоятельство, что пришлось не только строить олимпийские объекты, но и модернизировать туристическую, транспортную, инженерную и телекоммуникационную инфраструктуру. В результате весь этот курортный регион оказался полностью реконструированным» [2]. Безусловно, такие сложные решения были осуществимы только в условиях детальной разработки проектов.

К этому моменту в России технологии проектного управления получили существенное развитие, которое связано как с использованием современных подходов в области проектного управления, так и с использованием современных автоматизированных систем управления. Кроме того, остро осознавалась необходимость использования новых возможностей для повышения качества работ, снижения расходов и сроков. Результаты слаженной работы над олимпийскими объектами в Сочи заметили по всему миру. Высокую оценку подготовки к Олимпиаде-2014 дал президент Международного олимпийского комитета Томас Бах. Руководитель МОК, выступая на церемонии закрытия игр в Сочи отметил ускоренные темпы и невероятные объемы проделанной работы [2].

Во многом, благодаря удачно осуществленным проектам сочинских игр в 2014 г., в современной России возросло внимание к сфере проектного управления со стороны органов государственной власти, а также в образовательной среде. Студенты управленческих учебных заведений вовлечены в разработку проектов в различных общественных сферах.

Олимпийские игры 1980 г. в Москве и Олимпийские игры 2014 г. в Сочи стали крупнейшими образцами применения на практике различных методов проектного управления. Несмотря на разные экономические и политические условия, в которых осуществлялись эти уникальные проекты, обе Олимпиады навсегда вписаны в летопись истории мирового спорта.

Литература

1. Беляев С.А., Перькова Е.Ю. Социально-экономическая роль Олимпиады-1980: исторический взгляд// Региональный вестник. - 2019. № 1 (16). С. 9-11.
2. Олимпийские игры 2014 года в Сочи// <http://www.olympic-champions.ru/olympic/sochi-2014/> (дата обращения: 26.02.2021).

СЕКЦИЯ «ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ»

А.Н. Аксенов

магистрант

И.С. Брикошина

канд. экон. наук, доц.

(ГУУ, г. Москва)

А.А. Кадырова

магистрант

(РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Москва)

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Аннотация. В данной статье рассмотрены преимущества использования искусственного интеллекта в системах управления проектами для реализации маркетинговых стратегий. В результате было выявлено, что в настоящее время искусственный интеллект стремительно развивается и становится мощным инструментом для ведения бизнеса. Главными достоинствами применения ИИ является оптимизация процессов планирования, формирования альтернативных предложений, повышения эффективности работы подразделений и эффективный анализ данных.

Ключевые слова: ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ, ИНТЕРНЕТ-СЕРВИС, СИСТЕМЫ, ПРОЕКТЫ.

На протяжении своей карьеры менеджер, руководитель или даже обычный человек сталкивался с различными проектами, в той или иной степени людям приходилось искать альтернативные пути решения определенной задачи, при этом стараясь минимизировать риски и эффективно спланировать все цели, грамотно подобрать ресурсы.

Целью данной работы является анализ использования искусственного интеллекта в системах управления проектами.

Задачами работы являются:

- исследование сущности искусственного интеллекта;
- анализ эффективности использования искусственного интеллекта в системах управления проектами;
- исследование направлений деятельности ИИ в системах управления проектами.

Объектом исследования является искусственный интеллект.

Предметом исследования является эффективность использования искусственного интеллекта в системах управления проектами.

Информационной базой для написания данной работы стали работы отечественных авторов, посвященных особенностям искусственного интеллекта: Муртазин Н.С., Аюпова С.Г., Двадцатов Р.В., Иванова И.В.

Были использованы интернет-источники – Forbes, Statista - <https://www.statista.com> и другие.

Сейчас тенденции развития сферы проектов устремляются далеко вперед, добавляя все новые задачи, требующие совершенных технологий и практических решений. Особенно сейчас активно набирает вес тенденции применения технологий

сферы IT, в динамично развивающемся мире цифровизации и цифровой экономики. С появлением искусственного интеллекта спектр изучения значительно расширился в области проектов, предлагая различные интеграции и нововведения, заставляя внедрять новые требования и формируя совершенно новые подходы и системы [2].

Развивая такие новаторские идеи, человечество все больше говорит о перспективе очень резкого перехода к обширному использованию технологий искусственного интеллекта в своей деятельности, при этом вытесняя человеческий труд. В особенности генеральный директор компании Google сравнивает ИИ с двигателем прогресса и определяет необходимость использования данных технологий сопоставимо огню или воде. В будущем ИИ сыграет большую роль практически во всех сферах жизни, в ближайшие годы ожидается особенно сильный рост расходов на ИИ. К 2025 году глобальный рост составит примерно 23,4 млрд долларов [6].

Важность использования искусственного интеллекта активно возрастает и для проектного управления, поскольку уже есть опыт внедрения подобных систем в различных отраслях, управленцы должны воспользоваться этой возможностью и продумать формат внедрения технологий искусственного интеллекта в проектном планировании, заранее подготовиться к этой среде и рассчитать все риски реализуемых мероприятий.

В проектном управлении постоянно возникает большой объем задач, требующих своевременных и точечных решений, в основном все это связано с проблемами управления сроками, планированием бюджета и затрачиваемых ресурсов, распределением нагрузки для членов команды, качественной постановкой целей и задач. В целом сфера управления проектами возникла, как способ находить рычаги эффективного воздействия на деятельность группы людей для достижения целей команды. Обычной областью воздействия для руководителя может стать не только управление группой людей в рамках определенного проекта, но и работа с несколькими проектами одновременно, поиск альтернатив, оптимизация бизнес процессов, контроль за выполнением промежуточных результатов и своевременная реакция на отклонение деятельности от планового показателя заданной работы. Все процессы, протекающие в рамках одной команды, должны структурироваться, самоорганизовываться для достижения более крупной цели. Для такой сферы, с наличием маленьких компонентов и составных частей, основной задачей является поиск оптимального баланса функционирования этих составных элементов, упрощения бизнес-процессов, коммуникации членов команды и правильное донесение поручений в рамках организационной структуры управления. Создавая такую среду, которая отличается гибкостью, пластичностью, и возможностью подстраиваться под изменяющиеся условия и тенденции, бизнес будет успешно функционировать и позволит внедрять новые элементы без риска и негативных последствий. В том числе такой подход позволит более успешно обучать новых сотрудников и получать преимущества в дальнейшем. Возможным инструментом, который может стать уникальным помощником для руководителя в этих условиях является искусственный интеллект. В данный момент различные технологии уже применяются в планировании, анализе данных, формировании альтернативных предложений, оптимизации работы подразделений. Данные расширения станут все более задействованы в деятельности и упрощении работы зон функциональной ответственности [4].

Искусственный интеллект уже сейчас работает по целому ряду направлений. Данные системы помогают с составлением расписания, напоминаниями, эффективным участием по минимизации затрат человеческих ресурсов, делая процессы более упрощенными. Это один из самых практичных способов, с помощью которых системы экономят время людей на различных операциях и усилиях,

ограничивая действия по ручному вводу, при этом с наличием гарантии относительно того, что ничего не упущено из виду и все формальности соблюдены в полной мере. Данные системы интегрируются с популярными инструментами коммуникации, такими как Slack, а также с инструментами управления проектами, такими как JIRA, чтобы сделать процесс более эффективным, когда дело доходит до решения вопросов. В перспективе появятся различные боты, которые помогут в создании напоминаний о том, что человеку нужно напомнить о важности определенной задачи, уточнения деталей или о том, через какое точное время придет доставка, в какой стадии находится конкретная задача, возможность ранжирования целей.

Опыт руководителей показывает, что значительную часть своего времени приходится тратить на решение административных задач, проверку и управление обновлениями. Боты искусственного интеллекта могут усовершенствовать и упорядочить этот процесс, обработать менее сложные задачи, которые не требуют активного вмешательства в 2 и более раз, при этом руководитель может сконцентрироваться на более сложном поле решаемых проблем и заняться стратегически более важными целями управления компанией. Также сэкономленное время он может направить на эффективное общение со своими подчиненными, привить им корпоративные ценности, найти личный подход к каждому сотруднику, путем тренингов и мероприятий по повышению работоспособности коллектива и поднятия морального духа, так как важным нюансом в современном мире остается человеческий ресурс, именно грамотное управление людьми лежит в основе успеха многих компаний [5].

Если говорить об искусственном интеллекте с точки зрения обычного сотрудника, опять безоговорочным преимуществом является экономия времени на работе, это будет стимулировать творческие и креативные процессы по формированию новых идей и предложений. Затраты времени на ведение учета, написанию и подготовке отчетности станут высвобождаться, монотонные и малопривлекательные процессы деятельности станут минимизированы благодаря возможностям искусственного интеллекта, что в свою очередь станет подрывным фактором для работы над своей личностной эффективностью и результатом работы команды.

Если рассматривать искусственный интеллект с точки зрения бизнеса, его преимущества также неоспоримы, благодаря возможности управлять сложной аналитикой, адаптации больших объемов информации, поиск прогнозируемых тенденций, выстраивании математических моделей для построения будущих показателей и алгоритмов. Вся математизация и автоматизация будет упрощена, основной задачей будет оставаться грамотная аналитика полученных данных и своевременное вмешательство в процесс постановки и реализации определенных задач. С помощью аналитики можно проследить за развитием проекта, оценить выполненные работы на каждой стадии, и сделать максимально приближенный прогноз относительно сроков и результатов будущего проекта [3].

В то время как люди с большей вероятностью будут сосредоточены на своих проблемах и могут упустить из виду определенные сдвиги в проекте, потому что не видят их напрямую, ИИ имеет возможность наблюдать за всеми движущимися частями, а затем делать ценные прогнозы на основе того, что они видит. ИИ способен отслеживать бюджеты и расписания, и со временем он может научиться определять потенциальные воздействия на эти процессы.

Более сложным потенциалом является способность ИИ отслеживать людей и делать прогнозы на основе наблюдаемых им закономерностей. Системы искусственного интеллекта могут наблюдать за проектами и поведением отдельных членов команды, а также могут улавливать определенные привычки и нюансы у членов команды, которые в противном случае могли бы остаться незамеченными. Это

позволяет искусственному интеллекту распознавать, когда что-то происходит, что может привести к конфликтам в расписании, и дает возможность предлагать альтернативные даты завершения, если планирование не выполняется. Это также означает, что система может помочь предложить персонализированное обучение сотрудников на основе усвоенных привычек. Эти системы могут даже когда-нибудь учесть конфликты с удаленным сотрудником, работающим в другом часовом поясе, и на основе этого внести обоснованные корректировки [1].

В будущем кажется, что подобные системы управления проектами и программами в интеграции с искусственным интеллектом смогут сделать науку об изучении человеческого интеллекта более понятной и глубокой, позволяя выводить возможности человеческого разума на новый уровень. Система, способная анализировать каждое движение человека, вероятно, будет более надежной в прогнозировании действий или потенциальных потребностей, чем может быть отдельный человек. ИИ является ключом к тому, чтобы помочь руководству понять отличительные нюансы, которые могут возникнуть с людьми, которые работают со своими собственными шаблонами. Точно так же, как ИИ может определять профиль пользователя для покупателя и действовать соответствующим образом, эти системы могут помочь предоставить индивидуальную помощь сотрудникам, работающим над проектом, а также руководителям проектов.

В целом потенциальные выгоды от внедрения ИИ в сферу управления проектами значительны, необходимо лишь обрести тот самый баланс, который станет связующим звеном между гранью человеческого разума и возможной глобализацией данных процессов, способных создать хаос.

Литература

1. Бирюков А.П., Гусева М.Н., Брикошина И.С., Шаракин В.С. «Цифровая экономика» в сфере развития промышленных территорий крупных городов с сохранением производственной функции // Экономика и предпринимательство. – 2017. № 11(88). С. 238-245.

2. Двадцатов Р.В., Иванова И.В. История появления и развития искусственного интеллекта / Р.В. Двадцатов, И.В. Иванова // Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты: сб. научных трудов по материалам Междунар. Научно-практич. конф. (31 мая 2014 г.); под ред. А.А. Довлатова. Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2014. С. 50-53.

3. Зозуля А.В., Зозуля П.В. Применение информационных систем для повышения эффективности управления в условиях цифровой экономики // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Революция в управлении: новая цифровая экономика или новый мир машин. Материалы II Международного научного форума. М, ГУУ, 2018. С. 303-308.

4. Коготкова И.З., Сороко Г.Я. Автоматизация информационной деятельности малого строительного предприятия с использованием современных web-технологий // Вестник университета. – 2011. № 26. С. 68-73.

5. Муртазин Н.С., Аюпова С.Г. Роль искусственного интеллекта в менеджменте / Н.С. Муртазин, С.Г. Аюпова. Современные проблемы развития техники, экономики и общества: мат. II Междунар. научно-практич. очно-заочной конференции (4 апреля 2017 г.); под ред. А.В. Гумерова. С. 185-187.

6. Искусственный интеллект VS финансовый менеджмент [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sbr.in.ua/?p=620/> (дата обращения: 21.11.2020).

Ю.А. Аренс
магистрант
Н.А. Каткова
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. **А.В. Зозуля**
(ГУУ, г. Москва)

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Аннотация. В статье исследована специфика управления проектами в условиях цифровой трансформации. Рассмотрены различные трактовки термина «цифровая трансформация» и составлено авторское определение данного понятия. Выявлены и проанализированы ключевые аспекты влияния цифровой трансформации на проектное управление.

Ключевые слова: ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ, АНАЛИТИКА, ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ КОММУНИКАЦИЙ.

В последние десятилетия мировая экономика находится на пороге новой трансформации, которая приводит к эволюции хозяйственных отношений, их смещению в информационную сферу. Это происходит за счет развития информационно-коммуникативных технологий, которые способствуют изменению окружающей среды функционирования компаний.

Для повышения конкурентоспособности и успешного функционирования на рынке современным организациям требуется обеспечить непрерывный рост эффективности производства и менеджмента, а также своевременное внедрение достижений научно-технического прогресса. В процессе реализации данных задач особую роль отводят цифровой трансформации, так как автоматизация и многократное ускорение процессов, протекающих во внешней среде, создают необходимость изменения традиционных подходов к ведению бизнеса.

В настоящее время цифровая трансформация стала массовым явлением, которое затрагивает практически все аспекты менеджмента, включая управление проектами [2].

Прежде чем рассмотреть влияние цифровой трансформации на проектное управление, необходимо дать определение понятия «цифровая трансформация». В экономической теории не сложилось единой трактовки данного термина, что существенно ограничивает понимание указанного процесса.

Аналитики Boston Consulting Group (BCG) делают акцент на масштабах внедрения цифровых технологий, указывая, что «цифровая трансформация – это максимально полное использование потенциала этих технологий во всех аспектах бизнеса».

Иное определение предлагают эксперты по анализу данных агентства Rufus Leonard. Они представляют цифровую трансформацию как масштабную трансформацию бизнеса, влияющую как на внутреннюю, так и на внешнюю среду компании. При этом цифровая трансформация протекает под действием изменения запросов пользователей, развития цифровых технологий и усиления конкуренции.

Специалисты Глобального центра по цифровой трансформации бизнеса, ученые Массачусетского технологического института при трактовке цифровой трансформации делают упор на ее результатах, а именно на повышение производительности в количественном выражении, доступности ресурсов для

компаний. Ряд авторов рассматривают цифровую трансформацию как изменение мышления бизнеса в условиях цифровой экономики, драйверами которого выступают современный потребитель, конкуренты, меняющаяся культура внешних и внутренних коммуникаций [4].

Следовательно, цифровую трансформацию можно определить как целенаправленное и инициированное руководством масштабное изменение бизнес-деятельности и компетенций компании в результате внедрения и использования информационно-коммуникационных технологий и цифровых технологических новшеств во внутренней и внешней среде фирмы для повышения эффективности выполнения всего набора функций предприятия и, в частности, менеджмента.

Как уже было отмечено, цифровая трансформация преобразует сегодняшнее управление проектами. Можно выделить несколько ключевых тенденций данного процесса.

Успех управления проектами в любой организации основан на эффективном коммуникационном подходе, поэтому одним из ключевых преимуществ цифровой трансформации в этой сфере является более эффективное стратегическое взаимодействие между компаниями и командами.

Менеджеры проектов нуждаются в хорошем информационном потоке, направленном как во внутреннюю, так и во внешнюю среду. Однако традиционные инструменты коммуникаций, например, электронная почта, показали свою неэффективность при организации совместной работы, поскольку они не приспособлены для диалога в режиме реального времени [1]. Важная информация быстро теряется в цепочках писем, а значительные объемы электронной переписки снижают продуктивность.

Цифровая трансформация способствует внедрению совершенно новых цифровых инструментов коммуникаций, например, корпоративные мессенджеры Slack и Chanty, а также целостные IT-решения, которые представляют собой цифровое виртуальное пространство для взаимодействия между членами проектной команды. Их использование позволяет не только увеличить скорость коммуникаций, повысить эффективность взаимодействия и продуктивность, но и, что более важно, переместить коммуникации в сторону асинхронной модели, благодаря которой менеджеры проектов смогут эффективно взаимодействовать с проектной командой или стейкхолдерами вне зависимости от их местоположения и часового пояса [3].

Другой тенденцией проектного управления в эпоху цифровой трансформации является *повышенное внимание к результатам*.

С приходом цифровой трансформации контроль результатов, постановка целей, управление сроками и наблюдение за взаимодействием команд занимают все меньше времени руководителей проектов.

Современные цифровые платформы обладают рядом функциональных возможностей, облегчающих сам процесс управления проектами:

- создание удобных и понятных дашбордов по всем проектам;
- встроенные функции по созданию диаграммы Ганта;
- функции паспортизации проектов с гибкой настройкой реквизитов;
- функции по управлению финансами, контрактами, ресурсами и рисками;
- функции по ведению табелей учета рабочего времени всех участников проекта;
- функции поддержки гибких методологий с помощью функциональных списков;
- функции оперативного документооборота и согласования;
- функции организации совещаний и контроля поручений.

Таким образом, цифровые платформы управления проектами способствуют не только повышению уровня сотрудничества, что неизбежно приводит к росту чувства

ответственности у участников команды и помогает сформировать среду, благоприятную для совместной работы и творчества, но и позволяют руководителям проектов сосредоточиться на стратегическом планировании и развитии, а не на рутинной процессной работе, которая раньше была отличительной чертой проектного управления.

Влияние цифровой трансформации также проявляется в *формировании новых навыков управления проектами* [6].

Данная тенденция связана с тем, что руководители и менеджеры проектов должны не только сосредотачиваться на традиционных навыках управления проектами, но и адаптироваться к работе с новыми технологиями. Им следует овладеть как минимум шестью «новыми навыками», которые напрямую перекликаются с принципами работы цифровых технологий:

- навыки работы с данными;
- инновационный образ мышления;
- знание безопасности и конфиденциальности;
- знание правовых и нормативных требований;
- способность принимать решения на основе данных;
- совместное лидерство.

Таким образом, в условиях цифровой трансформации руководителям и менеджерам проектов по-прежнему требуется тщательное сочетание технических навыков и навыков управления проектами, навыков лидерства, а также навыков стратегического и бизнес-управления.

Заключительным аспектом влияния цифровой трансформации на проектное управление является *ориентация управления проектами на аналитику*.

Цифровая трансформация дает менеджерам проектов технологии анализа, позволяющие принимать решения на основе данных. При этом в мировой практике управления проектами все чаще используются системы искусственного интеллекта, которые интегрируются с популярными инструментами коммуникации, такими как Slack, а также инструментами управления проектами, такими как JIRA, для повышения эффективности процесса управления проектами.

Основное преимущество технологий искусственного интеллекта для членов команды управления проектами заключается в том, что они могут сэкономить время на делопроизводстве и составлении отчетов. Передача такого рода процессов в системы искусственного интеллекта позволяет сотрудникам сосредоточиться на действительно важных задачах. Более того, это является отличным способом не только экономии времени, но и сокращения бюджетных расходов [5].

Аналитические отчеты, генерируемые искусственным интеллектом, помогают менеджерам следить за ходом выполнения проектов и соблюдением сметы благодаря анализу издержек и трудозатрат в режиме реального времени. Возможность предоставить высшему руководству и клиентам наборы подробных данных позволяет им получать точные сведения о последствиях для бизнеса и рентабельности каждого проекта, а также планировать будущие инициативы и принимать важные стратегические решения.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что цифровая трансформация, несомненно, влечет за собой изменения в проектном управлении, что проявляется в повышении эффективности стратегического взаимодействия между компаниями и командами, ориентации на результаты и аналитику, а также в формировании новых навыков управления проектами.

Цифровая трансформация позволяет привести модель управления проектом к оптимальной, существенно уменьшить расходы и ускорить процедуру принятия решения. Благодаря внедрению инновационных технологий в сферу управления проектами компании получают возможность автоматизировать внутренние процессы,

найти новые способы коммуникации и повысить эффективность проектного управления.

Литература

1. Бирюков А.П., Гусева М.Н., Брикошина И.С., Шаракин В.С. «Цифровая экономика» в сфере развития промышленных территорий крупных городов с сохранением производственной функции // Экономика и предпринимательство. – 2017. № 11(88). С. 238-245.
2. Брикошина И.С., Геокчакян А.Г. Project management 4.0: трансформация управления проектами в условиях четвертой промышленной революции // актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2020. № 2(26). С. 10-21.
3. Геокчакян А.Г. Современные технологии «цифровой» экономики и возможности их применения на протяжении жизненного цикла проектов и программ // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Революция в управлении: новая цифровая экономика или новый мир машин. Материалы II Международного научного форума. М, ГУУ, 2018. С. 427-434.
4. Гриффулин Б.М., Зябриков В.В. Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы // Креативная экономика. – 2018. – Т.12. – № 9. С. 1345-1358.
5. Джей Т. Риптон Как цифровая трансформация меняет управление проектами // Система управления проектами ADVANTA, 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.advanta-group.ru/blog/kak-cifrova-a-transformacia-menaet-upravlenie-proektami/> (дата обращения: 30.11.2020).
6. Халимон Е.А., Макеева В.Г., Кафиятуллина Ю.Н., Харчилава Г.П. Выявление и анализ факторов, определяющих степень готовности финансового сектора Российской Федерации к процессам цифровизации // E-management. - 2019. Т.2. № 4. С. 74-84.

М.М. Биньяминов
магистрант

И.З. Коготкова
канд. экон. наук, проф.
(ГУУ, г. Москва)

УПРАВЛЕНИЕ ИТ-ПРОЕКТАМИ В ЭПОХУ ПРИМЕНЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Аннотация. В данной статье рассмотрен актуальный вопрос влияния цифровых технологий на процесс управления it-проектами. Сформировано представление о проектном управлении. Рассмотрены различные тенденции рынка труда в it. Показаны примеры влияния инструментов цифровой экономики на проектный менеджмент.

Ключевые слова: ЦИФРОВИЗАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА, ИТ-ПРОЕКТ, МЕТОДОЛОГИЯ.

Потребность в управлении проектами независимо от сферы деятельности в последние годы значительно возросла. Проекты велись на протяжении всей истории человечества. К ярким примерам успешных проектов можно отнести: Великую Китайскую стену, Египетские пирамиды, Эйфелева башня, Колизей,

интернациональная космическая станция, Панамский канал, Facebook и этот список можно продолжить еще на несколько страниц. Любой проект – это организация и проведения целого ряда комплексных и взаимосвязанных работ для достижения желаемых результатов.

В современных условиях цифровая трансформация влечет за собой изменение в управлении проектами. Развитие методов управления проектами в 21 веке осуществляется в зависимости от совершенствование социально-экономического климата, становления новых областей науки и качественном преобразовании технологий, формирования новых сфер знаний. Цифровизация экономики – является важнейшей тенденций роста экономики и общества в целом на сегодняшний день [5].

Информационные системы совершенствуется и вводятся в эксплуатацию за счет работы IT-сферы. Важная функция – это решение задач, ориентированный на автоматизацию рабочего процесса потребителей.

IT продукт - это свод программно-аппаратных средств (программное решение, основанное на технологической базе), которое способствует выполнению заложенных функций, определяющих его суть.

Рассмотрим тенденции рынка труда в IT в 2021 году.

- Ускоренный переход к облачным технологиям.

IT-директора должны перейти на облачные IT-модели, для конкурентоспособности. В докладе IDC говорится, что «к концу 2021 года 80% организаций будут вдвойне активно переключатся на облачную инфраструктуру и приложения, чем в условиях, предшествующих пандемии».

- Периферийные расчеты окажутся приоритетом.

Согласно докладу IDC, 80% инвестиций будут сосредоточены на периферийных расчётах, а бизнес-модели будут иметь ввиду преобразование в офисной работе и работе из дома, связанные с пандемией. Это также по способствует увеличению роста количеству облачных решений, которые в свою очередь помогает организациям оперативно и эффективно реагировать на изменяющиеся потребности.

- Интеллектуальное цифровое рабочее пространство.

По данным IDC, к 2023 году 75% компаний Global 2000 сосредоточатся на интеллектуальном рабочем пространстве, которое обеспечит сотрудникам работать над проектами более эффективно.

- IT-наследие пандемии.

Согласно анализу IDC, технический долг, связанный с принудительной миграцией в облачные пространства, будет ощущаться до 2023 года. IT-директора будут продолжать искать оподленные возможности для формирования устойчивой цифровой инфраструктуры.

- Отказоустойчивость - ведущий элемент.

Организации должны искать новые подходы к поддержанию конкурентного преимущества в нестабильной отрасли. IDC прогнозирует, что «в 2022 году предприятия, ориентированные на цифровую отказоустойчивость, будут адаптироваться к сбоям на 50% быстрее, чем предприятия, ориентированные на восстановление существующих уровней устойчивости бизнеса / ИТ».

- Переход к автономным IT-операциям.

К 2023 году все инициативы в области ИТ и автоматизации будут использовать облачную экосистему в качестве базовой структуры, обеспечивающей управление активами и аналитику в реальном времени. Для этого организациям необходимо интегрировать ИИ и аналитику машинного обучения, внедрить автоматизацию и автономную инфраструктуру [2].

Очередным этапом эволюции проектного управления можно смело считать вступление в эпоху цифровой экономики и соответственно поступательное движение к цифровой трансформации.

Компании, реализуя проекты в условиях цифровой трансформации, важно быстро реагировать на любые изменения условий экономической среды, потому что цифровизация влечет за собой ускорение бизнес-процессов. В настоящее время в рамках управления проектами компании внедряют в свои организационные структуры современные методологии проектного менеджмента, которые помогут выполнить стратегии компании для достижения желаемой цели.

На ранних стадиях проекта происходит небольшой анализ в решении использования метода управления проектом, который приведет к достижению желаемой цели. Выбор происходит между новым и современным методом и ранее использованном методе на основе прошлого опыта. Проектное руководство в таких случаях выбирает метод ориентированный на получение своевременного и качественного получения конечного результата [3].

Для управления проектами цифровая экономика – это прежде всего техническая площадка, в которой имеются определённый набор программ, помогающих автоматизации сложных и запутанных процессов и созданию эффективного информационного пространства, для коммуникации между участниками проекта.

В основном, сущность проектного управления отражается в его подсистемах. Подсистемами можно назвать функциональное разграничение ключевых аспектов проектной деятельности. Преимущественно применяется следующий набор подсистем:

- управление содержанием. Процессы ориентированы на формирование структуры целей и способствование их реализации;
- управление организацией проекта. В данной подсистеме происходит: составление проектной документации (регламент, устав, стандарты и т.д.), формирование команды проекта и ее организационной структуры, и распределяются работы;
- управление качеством. Происходит сравнительный анализ и мониторинг требований заказчика по текущему проекту;
- управление коммуникациями (информационными ресурсами). Выявление информационных запросов команды, участников и стейкхолдеров проекта. Разработка плана коммуникаций;
- управление рисками. Мониторинг по взаимодействию проекта с внешней средой и вычленение возможных изменений, которые могут стать угрозой реализации проекта, либо наоборот могут поспособствовать к принятию более выгодных решений. Определение количественных и качественных значений наиболее существенных рисков и разработка методов по взаимодействию с ними;
- планирование ресурсов проекта. Определение количества и уровня качества ресурсов, необходимых для осуществления проекта. Формирование списков ресурсов и распределение их по работам;
- планирование продолжительности проекта. Управление временными параметрами осуществляется на протяжении всего проекта. На этапе разработки – это планирование расписания работ, на этапе реализации – контроль за соблюдением сроков и внесение необходимых корректив;
- управление безопасностью проекта. Разрабатываются разного рода действия для безопасности проекта: информационная, экономическая, организация труда и экологическая;
- управление сопровождением. На этой стадии ведутся работы по маркетингу и рекламе. Результаты сопровождающих работ на прямую влияют на создание положительного имиджа проекта и придаёт ему социальную гласность;
- управление стоимостью проекта. Разрабатывается смета, записываются расходы прямого и косвенного характера происходит управление бюджетом проекта.

Главная задача реализации на этой стадии – грамотное и четкое распределение материальных ресурсов [1].

В сфере IT происходит значительный рост в условиях развития цифровой экономики. Появляются новые, современные и модернизированные программные продукты. IT-продукты стали выпускаются для конечных пользователей упрощенной форме понимание использования, с набором необходимых базовых функций, таких как удобства коммуникации, интеграции с различными мессенджерами.

Компании также применяют современное программное обеспечение с полным и удобным набором функций, которое предоставляет весь необходимый набор технической поддержки и позволяет выстраивать коммуникации между участниками команды для функционирования работ всех подсистем проектного менеджмента.

С использованием высококачественных технологий процесс управление становится эффективным, быстрым и понятным для всех участников проектной деятельности. Это и способствует главным образом на достижение цифровой экономики для науки проектного управления [4].

Литература

1. Брикошина И.С., Геокчакян А.Г. Project management 4.0: трансформация управления проектами в условиях четвертой промышленной революции // актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2020. № 2(26). С. 10-21.

2. Зозуля А.В., Зозуля П.В. Применение информационных систем для повышения эффективности управления в условиях цифровой экономики // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Революция в управлении: новая цифровая экономика или новый мир машин. Материалы II Международного научного форума. М., ГУУ, 2018. С. 303-308.

3. Миронова Н.Н., Миронов С.В., Хмельченко Е.Г., Ибятков Ф.М. Интеллектуальный капитал как фактор развития современных информационных технологий и экономики России // Муниципальная академия. - 2020. № 1. С. 48-52.

4. Титова Н.В., Титов С.А., Чернышев В.П., Титаренко Р.Б. Стратегические инновации как инструмент создания конкурентных преимуществ компаний // Фундаментальные исследования. – 2015. - № 10-1. С. 198-202.

5. Халимон Е.А., Макеева В.Г., Кафиятуллина Ю.Н., Харчилава Г.П. Выявление и анализ факторов, определяющих степень готовности финансового сектора Российской Федерации к процессам цифровизации // E-management. - 2019. Т. 2. № 4. С. 74-84.

А.Г. Геокчакян
ассистент
(ГУУ, г. Москва)

ПРИМЕНЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ДВОЙНИКОВ В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ

Аннотация. В последние несколько лет цифровизация захватила практически все сферы человеческой жизни. Цифровизация процессов и системы проектного управления является одним из наиболее перспективных направлений современного менеджмента. Наиболее прогрессивным трендом цифровизации производственных процессов является разработка и использование цифровых двойников, которые заменяют реальную систему и позволяют экспериментировать с ее будущим состоянием.

Ключевые слова: ЦИФРОВОЙ ДВОЙНИК, ЦИФРОВАЯ МОДЕЛЬ, ПРОГНОЗИРОВАНИЕ, МОДЕЛИРОВАНИЕ, ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.

Развитие возможностей информационных технологий, тотальная цифровизация практически всех производственно-экономических процессов, формирование новых «цифровых» компетенций у специалистов многих профессий выводят использование цифровых технологий на качественно новый уровень. В таких условиях речь идет не об информационном и программном сопровождении процессов производства и управления, а о прогнозировании, управлении и разработки стратегии действий на основе использования цифровых моделей производственной системы, заменяющих реальность [1, с. 240].

В связи с этим актуальным становится вопрос разработки и использования цифровых двойников. Потенциально цифровые двойники должны представлять собой полноценную модель осуществления проекта. Данная модель должна включать все критерии эффективности и существующие ограничения по проекту. Цифровой двойник создается на этапах концептуализации и планирования и, в первую очередь, должен отражать основной этап проектного цикла – этап реализации, в ходе которого происходит физическое осуществление проекта.

Важным вопросом разработки и использования цифровых двойников проекта является комплексность и системность отражения проекта, поскольку уже давно в менеджменте и, проектном управлении, в частности, применяются различные программные продукты, позволяющие осуществлять управление продолжительностью, стоимостью, загрузкой и распределением ресурсов проекта [2, с. 18]. В связи с этим при разработке цифровых двойников необходимо обращать внимание на включение в модель других аспектов, которые также влияют на осуществление проектами, но, как правило, упускаются в силу ограниченности возможностей программных продуктов.

При создании цифровых двойников проекта в их необходимо отразить следующие принципиальные аспекты управления проектом:

- критерии эффективности и успешности проекта по мнению заказчика (в первую очередь – соответствие требованиям технического задания);
- основные управляемые параметры проекта – стоимость, продолжительность и качество проекта;
- состав необходимых ресурсов и план их использования в ходе осуществления проекта;
- факторы и показатели риска с вероятностной оценкой и прогнозированием их влияния на ход проекта, а также возможные их последствия;
- факторы окружения проекта (в том числе стейкхолдеры проекта) и прогнозирование их влияния на проект;
- функции, возможности и процедуры внесения и осуществления изменений в проекте и др.

Необходимо понимать, что цифровой двойник – это не просто упрощенная модель проекта, это полноценная «цифровая» копия проекта. Цифровые двойники позволяют команде проекта проводить продолжительные и высокотратные испытания в ходе осуществления проекта, быстро перепроектировать продукт проекта под те или иные изменяющиеся требования, минимизировать число расчетных ошибок.

Основным отличием и преимуществом цифровых двойников является возможность экспериментирования хода осуществления проекта на модели, при этом можно спрогнозировать влияние различных факторов на процесс реализации, определить критические точки проекта, предвидеть возможные ошибки в проекте. Это все дает возможность определить оптимальную стратегию действий по проекту, при

этом не расходуя дополнительных финансовых, материально-технических и временных ресурсов.

Очевидно, что применение цифровых двойников в проектном управлении довольно перспективное направление, однако оно требует формирования новых компетенций, как у руководителя, так и у членов проектных команд. Команды управления проектом должны владеть навыками цифрового моделирования и анализа самих цифровых моделей, поскольку на основе таких моделей будут приниматься управленческие решения по дальнейшему ходу осуществления проекта. При этом, естественно, вопросами разработки цифровых двойников и других подобных моделей должны заниматься IT-специалисты, проектировщики и инженеры. Они же адаптируют данную модель и «выходы» из нее для более широкого круга пользователей – команды управления проектом, исполнителей и всех заинтересованных участников проекта.

В целом использование цифровых двойников в проектном управлении позволяет повышать эффективность проектной деятельности за счет прогнозирования хода осуществления проекта, снижения непроизводительных затрат и сокращения времени выполнения проекта, поскольку негативные сценарии развития проекта «проигрываются» на полноценном двойнике проекта, и потенциальные ошибки не допускаются на реальном проекте.

Построение цифровых двойников и многокритериальных цифровых моделей на данный момент довольно затратно, поэтому использование их в проектном управлении должно быть обусловлено размерами проекта – на небольших, относительно коротких проектах с небольшим объемом финансирования использование двойников нецелесообразно.

Литература

1. Бирюков А.П. «Цифровая экономика» в сфере развития промышленных территорий крупных городов с сохранением производственной функции / А.П. Бирюков, М.Н. Гусева, И.С. Брикошина, В.С. Шаракин // Экономика и предпринимательство. – 2017. - № 11(88). С. 238-245.

2. Брикошина И.С. Project management 4.0: трансформация управления проектами в условиях четвертой промышленной революции / И.С. Брикошина, А.Г. Геокчакян // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2020. - № 2(26). С. 10-21.

М.И. Исаева
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, проф. Е.А. Выходцева
(ГУУ, г. Москва)

РАЗВИТИЕ ВЫСТАВОЧНЫХ ПРОЕКТОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Аннотация. В статье представлено влияние пандемии на выставочную индустрию. Проиллюстрированы примеры и тенденции по цифровизации процессов в выставочной индустрии. Более того, приведены примеры онлайн выставок для описания развития экспоиндустрии в условиях цифровизации.

Ключевые слова: ДИДЖИТАЛИЗАЦИЯ, ЦИФРОВИЗАЦИЯ, ЦИФРОВЫЕ ПРОЦЕССЫ, ВЫСТАВКА, ВЫСТАВОЧНАЯ ИНДУСТРИЯ, ЭКСПОИНДУСТРИЯ.

Мировая и национальная экономика подвержена высокому влиянию со стороны выставочной индустрии в глобальном масштабе, объединяющей десятки тысяч участников. По результатам исследования 2019 года Всемирной выставочной ассоциацией UFI и Oxford Economics под названием «Глобальный экономический эффект выставок», кумулятивный эффект выставочной индустрии составляет 275 млрд евро [2]. Выставочная индустрия – это система производственно-сбытовых связей, взаимосвязанных с подготовкой, проведением выставок и деловой программой выставочных мероприятий. Основополагающее значение экспоиндустрии сосредоточено на компаниях по организации выставок, выставочных центрах, организациях, предоставляющих услуги выставочного сервиса и инфраструктуры. Экспоненты и посетители прибегают к услугам экспоиндустрии [1].

С наступлением всемирной пандемии вируса нарушились долгосрочные экономические связи, затормозился процесс действия рыночных транзакций. С учетом сложившихся обстоятельств, международные промышленные выставки в высшей степени подверглись отрицательному воздействию. По данным на 31 марта 2020 года, порядка 1700 выставок было отменено или перенесено на другие даты, а в мае этого же года стало понятным, что наибольшая часть подобных мероприятий не будет проведена [4]. Запланированная в 2020 году в Дубае всемирная выставка была перенесена и назначена на следующий год. Пандемия коронавируса активизировала прогресс цифровых технологий в выставочной индустрии и ускорила внедрение новых форматов проведения деловых мероприятий. Однако утверждать, что в ближайшее время произойдет замена оффлайн-мероприятий виртуальными, весьма поспешно. Проведение выставок и деловых мероприятий в каждом из этих форматов предполагает свои преимущества и недостатки.

В Германии были отменены или перенесены на 2021 год десятки мероприятий, среди которых была международная промышленная выставка HANNOVER MESSE. Позднее, в мае 2020 года, организаторы запустили для экспонентов платформу Digital Business Speed-Dating. Онлайн-мероприятие на базе платформы было проведено 16 июня 2020 года. В России выставка Internet Expo в 3D началась с 20 мая в гибридном формате и продолжилась 26-27 ноября очным мероприятием для предпринимателей. В Корее прошел 15-й ежегодный интернациональный конвент биоиндустрии BIO KOREA 2020 с 18 по 23 мая в формате 3D. В Италии в гибридном формате был проведен 57-й медицинский Конгресс ERA-EDTA с 6 по 9 июня. В Великобритании проходит выставка INDUSTRY EXPO Virtual Exhibition в 3D, на площадке насчитывается свыше 130 тысяч посетителей [5].

Стремительное развитие цифровой трансформации постепенно направляет выставочный мир в область информационных технологий. В будущем более преуспевающими станут компании, внедрившие в свои проекты технологические преобразования. Не взирая на определенную неизвестность направления развития технико-экономических тенденций, будущее экспоиндустрии зависит от внедрения и освоения цифровых технологий.

Применение цифровых технологий экспонентами открывает больше возможностей для интенсификации трафика посетителей к стендам и проведения наиболее конструктивных переговоров с ними. Однако, незначительно больше половины экспонентов с одобрением и интересом относятся к перспективе более расширенного применения цифровых технологий при работе на стенде во время выставки. Учитывая точку зрения остальных компаний-экспонентов, то порядка 40% не выражают четкого объяснения по отношению к цифровым технологиям на выставках, другие (около 10%) выказывают скептическое мнение к цифровым инновациям [3].

Одни из главных причин применения экспонентами цифровых технологий – это повышение потока посетителей к стенду (18%) и обеспечение эффективности

переговоров с ними (15%). Экспонентам, внедрившим цифровые технологии в свою работу на стенде, важно, в первую очередь, повысить уровень лидогенерации, продаж и узнаваемости бренда. Среди дополнительных мотивов применения цифровых технологий можно отметить формирование имиджа инновационной компании (11%), а также создание более привлекательного динамичного изображения с применением цифровых технологий, вместо статичного, напечатанного изображения (7%) [4].

Все большее внимание сосредотачивается на цифровых решениях, пока не применяемых широко среди экспонентов, но имеющих высокий потенциал в будущем, – 3D-анимация (проекция объемного изображения в воздухе), сенсорные экраны. Реже на выставках экспоненты прибегают к использованию видеостен (модульный блок из экранов, отображающих единый видео ряд), мультимедийных проекторов, передающих изображение из компьютера в большем размере на экран, считая данные способы привлечения потока посетителей менее перспективными.

Помимо экономико-политических и социально-культурных проявлений экспоиндустрия все с большей силой меняется под влиянием инновационно-технологических разработок, научно-технического прогресса. С каждым годом в выставочных проектах наблюдается появление новых инновационно-технических решений, например, компьютерная аудио-, видеотехника, системы IT, мобильные устройства с интернет-ресурсами. Особенно заметно внедрение и проникновение в сектор выставочной индустрии технологий, разработанных в цифровых технологических областях. Учитывая то, как меняются тренды в выставочной индустрии, можно утверждать о постепенной цифровизации (цифровой трансформации) данной индустрии. Организаторы и участники выставок осваивают и внедряют технологии по созданию, передаче бизнес-данных, а также по обработке и получению. Более того, наблюдается системно-поэтапный переход в цифровой формат, слияние в один цифровой комплекс деловых, социально-культурных и производственных форм взаимодействия, согласующихся с выставочными проектами.

Цифровизация приобретает все более серьезное значение и влияние на совершенствование и изменения в конгрессно-выставочной сфере, предъявляя все более высокие требования к уровню и качеству организации конгрессно-выставочных площадок и проведению деловых мероприятий. Развитие новых технологичных решений в условиях цифровизации также предполагает формирование новых требований к организаторам конгрессно-выставочных мероприятий. С каждым годом становится все более очевидным, интеграция новых цифровых технологий начнет усиливаться в офлайн и онлайн мероприятия, будет наблюдаться повышение требований к качеству применяемых визуальных средств. В результате одержат победу и достигнут успеха те компании, которые при помощи новых технологичных инструментов умело применят их для решения задач потребителей.

Литература

1. Садовнича А.В. Выставочно-ярмарочная деятельность как эффективная организационная форма реализации стратегических интересов государства // *Управленческое консультирование*. 2017. № 7 (103). С. 96–109.
2. Садовнича А.В. Общественная и экономическая эффективность выставочно-ярмарочной деятельности: методология и практика // *Экономическое возрождение России*. 2019. № 1. С. 76-85.
3. Халимон Е.А., Макеева В.Г., Кафиятуллина Ю.Н., Харчилава Г.П. Выявление и анализ факторов, определяющих степень готовности финансового сектора Российской Федерации к процессам цифровизации // *E-management*. - 2019. Т. 2. № 4. С. 74-84.

4. Ежеквартальный обзор мировой выставочной индустрии / март 2020 // URL: http://www.ruef.ru/assets/files/coronavirus/Digest_1.pdf (дата обращения: 20.02.2021).

5. Global Economic Impact of Exhibitions (December 2019) // URL: <https://www.ufi.org/archive-research/global-economic-impact-of-exhibitions-december-2019/> (дата обращения: 20.02.2021).

С.А. Левенок
студент
(ГУУ, г. Москва)

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЦИФРОВИЗАЦИИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Аннотация. В статье рассматриваются основные аспекты формирования «цифровых» моделей российского бизнеса. Автор делает акцент на тенденциях цифровизации с современной российской экономики и анализирует данное влияние относительно бизнес-структур.

Ключевые слова: ЦИФРОВИЗАЦИЯ, ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА, ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ, БИЗНЕС-СТРУКТУРЫ.

Цифровизация уже начала преобразовывать мировую и российскую экономику. Государственные программы и стратегии бизнеса стали быстро изменяться под новую концепцию мирового развития. Разработки в сфере цифровой экономики начали успешно внедряться на практике в разных бизнес-сферах.

Цифровые технологии сейчас имеют одну из ключевых ролей в различных сферах организации. А в некоторых случаях становятся определяющими успех бизнес-проекта.

Цифровые технологии открывают большие перспективы для ведения разного рода бизнеса, позволяют с минимальными затратами организовывать международное сотрудничество, ускоряя тем самым глобализацию, стимулируя развитие и расширяя границы мирового экономического пространства [3].

В настоящее время успешность ведения конкурентной борьбы определяется способностью организаций оперативно внедрять и коммерциализировать инновации и получать сверхприбыль, в связи с этим представляется актуальным изучить возможности цифровых решений и технологий для эффективного ведения и управления инновационной деятельностью [3].

Основными предпосылками формирования цифровой экономики в России стали [2]:

- развитие физической инфраструктуры доступа к Интернету;
- рост числа пользователей Интернета (71% населения пользуется Интернетом, март 2017 года);
- развитие электронной коммерции;
- развитие ИТ-отрасли страны;
- развитие национальной системы электронного правительства.

Бизнес в России активно внедряет новые цифровые решения и продукты для своих пользователей. Это дает им конкурентные преимущества.

Ярким примером является внедрение цифровых технологий в сфере такси. В последние 5 лет в России появились сервисы, благодаря которым можно заказать такси через специализированные приложения: Uber, Gett, Яндекс.Такси.

Сервисы соединяют клиентов и водителей такси регулируя стоимость поездки.

Яндекс использует технологии, которые распределяют заказы с учетом многих факторов: дорожная ситуация, пожелания пользователей, близость расположения водителей. В основе этой технологии лежит машинное обучение.

Другим примером цифровизации в сфере транспорта являются каршеринговые предприятия – поминутная аренда машин. Самое большое количество таких организаций сконцентрировано в Москве: «Делимобиль», «YouDrive», «BelkaCar» и другие. Для того, чтобы стать их клиентом необходимо иметь водительские права и телефон. На телефон скачивается мобильное приложение. Оно позволяет найти ближайшую свободную машину, зафиксировать ее состояние, просматривать статистику поездок и многое другое [1].

Другой сферой, где цифровизация помогает улучшить работу предприятий, является ритейл. Благодаря цифровым технологиям обеспечивается бесперебойная работа бизнеса, повышается эффективность работы бизнес-процессов, собираются аналитические данные для менеджмента компании, используются инструменты для обработки данных и принятия управленческих решений.

Наиболее популярным продуктом для российского бизнеса в сфере ритейла является CRM-система. Ее основные функции: ведение базы клиентов, предложение персонализированных программ лояльности, сегментация клиентов и их потребностей.

CRM-система фактически позволяет заменить ERP-систему в розничной торговле. Управление отношений с поставщиками, ведение склада, обмен и хранение информации, договорная деятельность, анализ спроса, рынков и продаж. Все это можно делать в CRM-системе.

Особо остро вопрос внедрения цифровых технологий стоит в финансовых организациях. С помощью IT-инфраструктуры они сокращают свои издержки на хранение данных в разы.

Банки активно хранят свои данные в облаках, используют технологию удаленного рабочего стола (VDI), осуществляют резервирование информационных систем на разнесенных площадках, предлагают гибридные решения, связывающие частную виртуальную инфраструктуру заказчика с инфраструктурой сервис провайдера [4].

В отличие от ритейла банки переходят от CRM-систем к онлайн банкингу. Благодаря этой технологии, пользователь имеет возможность со своего домашнего компьютера или мобильного телефона провести все необходимые операции без участия сотрудников банка.

Еще одной сферой, в которой активно внедряются цифровые технологии, является промышленность.

Например, для компании «Северсталь» разрабатывалась система интегрированного планирования. Задача состояла в том, чтобы сформировать систему управления заказами от потребностей клиента, до возможностей оборудования и соответственно сроков изготовления требуемого товара.

При этом клиент имеет возможность отслеживать исполнение своего заказа в реальном времени. Клиент всегда будет в курсе на каком этапе работа и когда продукция будет у него. И все это через личный кабинет.

Другим вектором изучения цифровых технологий в сфере промышленности является создание интеллектуальных системы, которые будут предсказывать ремонт оборудования. На оборудование закрепляются специальные RFID-метки. Показатели считываются с меток и попадают в хранилище данных. С помощью технологий больших данных делается анализ и прогноз износа оборудования. Это позволяет вовремя реагировать и устранять неисправности [2].

Подводя итог, можно сказать, что общая тенденция цифровизации в российском бизнесе направлена на сокращение расходов. И несмотря на то, что крупные

компании действительно уменьшают свои издержки, цифровые технологии дорогими и в большинстве своем не доступны для малого бизнеса. В итоге это может привести к тому, что большинство малых предприятий не смогут конкурировать с более развитыми оппонентами и будут закрываться. Поэтому необходимо либо создать условия, в которых малый бизнес будет защищен от воздействия крупного, более технологичного бизнеса, либо сократить расходы на внедрение цифровых технологий.

Литература

1. Бирюков А.П., Брикошина И.С., Лялин А.М., Рыжов И.В., Халимон Е.А. Инновационная направленность и критерии развития современных экономических знаний // Экономика и предпринимательство. – 2019. № 6(107). С. 814-817.
2. Бирюков А.П., Гусева М.Н., Брикошина И.С., Шаракин В.С. «Цифровая экономика» в сфере развития промышленных территорий крупных городов с сохранением производственной функции // Экономика и предпринимательство. – 2017. № 11(88). С. 238-245.
3. Быковская Е.Н, Кафиятуллина Ю.Н, Харчилава Г.П. Современные тенденции цифровизации инновационного процесса, 2018.
4. Оганесян Т.К., Стырин Е.М., Абдрахманова Г.И. и др. Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса// М.: Национальный исследовательский университет «ВШЭ», 2018.

Д.А. Османова
студент

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. **С.И. Онищенко**
(ГУУ, г. Москва)

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ИНДУСТРИИ 4.0

Аннотация. *Статья посвящена трансформации проектного управления в рамках четвертой промышленной революции. Рассматриваются основные аспекты Индустрии 4.0, влияющие на организацию управления проектами. Дается обоснование преимуществу применения проектного подхода в условиях четвертой промышленной революции.*

Ключевые слова: ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ИНДУСТРИЯ 4.0, PM 4.0, ЦИФРОВИЗАЦИЯ, ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИЯ, ПРОЕКТИФИКАЦИЯ.

На сегодняшний день промышленное производство переживает очередную волну прогресса, вызванную наступлением четвертой промышленной революции или так называемой Индустрии 4.0. Этот переход к новому этапу в развитии производства характеризуется использованием на промышленных предприятиях новых технологий, разрабатываемых в рамках основных направлений развития четвертой промышленной революции: Интернета вещей, больших данных, облачных вычислений, дополненной и виртуальной реальности, цифрового моделирования, а также интегрированных информационных систем. При этом их внедрение носит глобальный, интеграционный характер, в результате чего появляется возможность значительно повысить эффективность производства за счет интеграции всех бизнес-процессов на предприятии [1].

Индустрия 4.0 предусматривает не только модернизацию ключевых технологических процессов, но и качественно меняет подход к управлению ими. Технологии четвертой промышленной революции находят широкое применение в сфере организации управления, причем как в традиционных подходах, так в проектном управлении.

Проектное управление как метод управления компанией в последнее время приобретает все большую значимость. В первую очередь, такая тенденция обусловлена возрастающей ролью инноваций на предприятиях. Эффективное управление изменениями становится одной из важнейших задач менеджмента любой организации. Проектный подход позволяет выполнить эту задачу максимально оперативно и с относительно небольшими затратами. Во многом этому способствует активное использование гибких методик (например, Agile), главное преимущество которых заключается в быстрой адаптации результата проекта к постоянно изменяющимся требованиям, а также повышает уровень самоорганизации проектных команд. Все это приводит к тому, что участие руководителей проектов в стратегическом управлении организацией становится все более значимым [2].

В данный момент проектное управление проходит через процесс трансформации, вызванный наступлением четвертой промышленной революции. Активное распространение новых технологий, являющихся ядром новой промышленной революции, приведет к переходу управления проектом на новую ступень развития и образованию проектного менеджмента Индустрии 4.0 или PM 4.0 (от англ. Project Management 4.0).

Индустрии 4.0 оказывает влияние на организацию проектного управления по следующим направлениям: цифровизация, виртуализация, профессионализация, транснационализация, сложность проектов, проектификация общества.

Цифровизация включает в себя технологии сбора, обработки и хранения информации в онлайн режиме. Доступ к ней осуществляется с помощью Интернета, в том числе Интернета вещей, являющегося ключевой технологией Индустрии 4.0. В условиях цифровой трансформации перед руководителями проектов будут поставлены дополнительные задачи, связанные с использованием виртуальных приложений, криптовалюты, 3D-принтера, автономного оборудования и других новых технических средств. Однако, в то же время они смогут пользоваться гораздо большим набором средств и методов, позволяющих решать задачи в автоматическом режиме. Межмашинное взаимодействие на основе технологии Интернета вещей способствует сокращению затрат на такие трудоемкие процессы, как планирование, координация и контроль, и позволяет менеджеру уделить больше времени непосредственно сути проекта.

Под виртуализацией проектного управления понимается возможность работы над проектом в виртуальной среде посредством использования информационных технологий. В контексте PM 4.0 такие способы ведения проекта постоянно совершенствуются. Использование виртуальных площадок позволяет значительно повысить эффективность реализации проекта, моделировать различные процессы, ускорить коммуникацию между участниками проекта и расширить его географию. Помимо этого, виртуализация значительно повышает гибкость команды и календарного графика проекта, позволяя оперативно реагировать на меняющиеся требования потребителей и внешней среды. Виртуализация совместно с цифровизацией позволяет симитировать процесс внедрения результата проекта до его фактического запуска и таким образом достаточно точно спрогнозировать риски на каждом этапе жизненного цикла.

Когда организация управления проектом в компании достигает определенного уровня зрелости, проявляется такой эффект как профессионализация проектного менеджмента. Это явление является следствием превращения должности

руководителя проекта в профессию менеджера проекта. Таким образом, менеджеры проекта теперь могут рассматриваться в качестве полноценной ступени в карьерной лестнице, а предприятия скорее наймут специализированного менеджера для управления своим проектом, чем будут терпеть убытки из-за непрофессионализма назначенного на эту должность работника. Фактически, большая часть профессий в области менеджмента являются результатом профессионализации. С наступлением четвертой промышленной революции такая трансформация ожидает и проектное управление.

Совокупность глобализации и цифровизации в условиях Индустрии 4.0 приводит к транснационализации. Транснационализация проектного управления заключается в том, что с помощью цифровых технологий компания может наблюдать за внедрением своего проекта в любой точке мира вне зависимости от географического положения и без дополнительных затрат привлекать к проектной деятельности специалистов из других стран. В результате в команде проекта могут возникнуть культурные конфликты. Для того, чтобы наладить взаимодействие между всеми вовлеченными сторонами, руководителю проекта необходимо создать такую организационную культуру внутри команды проекта, которая сможет уравновесить культурные различия между участниками.

Концепция PM 4.0 предусматривает высокую сложность проектов, к тому же имеющую тенденцию к постоянному возрастанию. Степень сложности проекта увеличивается пропорционально количеству его элементов, требующих постоянного контроля. Усложнение проектов приведет к тому, что появится множество способов стандартизировать и интегрировать часть процессов, происходящих внутри проекта, чтобы обеспечить необходимый уровень контроля. Организации начнут все чаще обращаться к цифровому моделированию, в том числе к моделированию процесса выхода продукта на рынок для того, чтобы заблаговременно принять меры по устранению рисков или их минимизации. Ввиду возрастающей сложности проекта, продолжится распространение и совершенствование методов коллективной работы и партнерства между предприятиями в рамках совместного проекта. В то же время будут активно вестись дальнейшие исследования по изучению данного вопроса и возможных способов упростить процесс реализации проектов.

С наступлением нового этапа в развитии проектного управления повторяющиеся операции, которые могут выполняться на полностью автоматизированных производственных линиях, будут неизбежно сокращаться. Большинство персонала организации будет сконцентрировано на выполнении уникальных творческих задач, над которыми эффективнее всего работать в рамках проекта. Это происходит не только на промышленных предприятиях, но и во всех сферах общественной жизни, поэтому такое явление получило название проектификация общества. Фактически, проектификацию общества можно назвать разновидностью диффузии управления проектом. На данный момент уже наблюдается тенденция к созданию проектно-ориентированных предприятий, что подтверждает актуальность проектного менеджмента после перехода на новый этап технологического прогресса [3].

С наступлением четвертой промышленной революции проектное управление перейдет на новую ступень развития – PM 4.0. Для реализации проектов будут широко применяться ключевые технологии Индустрии 4.0, такие как Интернет вещей и цифровое моделирование, что позволит сделать проектные команды более гибкими не только по отношению к внешней среде проекта, но и географическому положению участников и места реализации. Вместе с этим менеджерам проекта придется нести дополнительную ответственность, связанную с задачами технического, организационного и межличностного характера. Таким образом, проектный менеджмент будет продолжать свое формирование и как научная дисциплина для исследований, и как практическая деятельность на предприятиях.

Литература

1. Тарасов И.В. Индустрия 4.0: понятие, концепции, тенденции развития // Стратегии бизнеса. - 2018. - № 6 (50).
2. Прохорова М.П., Шкунова А.А., Егорова Т.А. Тенденции проектного управления на современном этапе // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2018. - № 8 (34).
3. Simion, C., P., Popa, Ş., C., Albu, C. Project Management 4.0 - Project Management in the Digital Era // Proceedings of the 12th International Management Conference: Management Perspectives in the Digital Era. - Bucharest: Editura ASE, 2018.

О.А. Удовик

магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. **И.С. Брикошина**

(ГУУ, г. Москва)

ПРИМЕНЕНИЕ ЦИФРОВОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы применения цифрового проектирования на российских промышленных предприятиях. Автором дано понятие цифрового проектирования, обозначены цели применения цифрового проектирования, а также тенденции и перспективы цифрового проектирования в отечественной промышленности.

Ключевые слова: ЦИФРОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ, ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ИЗДЕЛИЯ, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, ТЕХНОЛОГИЯ.

Цифровое проектирование и моделирование — это совокупность технологий и программ, способных автоматизировать процесс разработки различных объектов, от зданий до микрочипов. Развивается это направление со второй половины двадцатого века. Теперь, без помощи бумажных чертежей, можно спроектировать трехмерную модель изделия, используя автоматизированных систем управления. Это может быть мотоцикл, вертолёт, небоскрёб или другой объект. Технологии позволяют подобрать для них оптимальные размеры, материалы и пропорции.

Разработка изделий, применяя цифровое проектирование, уменьшает сроки и человеческие ресурсы. Помимо этого, использование на всех этапах жизненного цикла цифровой информационной модели позволяет достигать таких целей:

- Повышение надежности технических решений, сокращение время рассмотрения проекта и снижение эксплуатационных расходов.
- Снижение рисков, за счёт участия в ранних стадиях проекта и возможности высокой степени проработки модели.
- Целевое расходование средств, используя модели на этапах строительства и эксплуатации.
- Контроль процесса реализации проекта в режиме «онлайн», что повысит эффективность мониторинга.

Иными словами – повышение качества, прозрачности и управляемости проектов и экономия денежных средств [1].

Цифровые технологии уверенно начинают лидировать среди предприятий различных отраслей промышленности любой производитель, хочет быть в курсе

последних тенденций и обратить их себе на пользу. Но вот измерение степени цифровизации в России происходит только по отдельным отраслям, а по-настоящему глубоких исследований слишком мало, чтобы делать выводы в целом по стране. Можно предположить, что в российской промышленности она в среднем пока ниже, чем в США и Европе: просто потому, что у нас меньше транснациональных корпораций, которые могут позволить себе внедрять сложные системы аналитики и оптимизации.

В настоящее время в нашей стране больше всего востребованы четыре направления инновационного развития: реструктуризация существующей инфраструктуры; использование PDM (управления данными об изделии) и PLM (управления жизненным циклом продукции) в производстве; внедрение аналитических систем для принятия более оптимальных решений в реальном времени и, пожалуй, самое главное, адаптация сотрудников к нововведениям [2].

Цифровое проектирование впервые в России было использовано для разработки истребителя поколения 4++ Су-35 и гражданского лайнера Sukhoi SuperJet 100, эти изделия проектировались полностью в «цифре», без использования бумаги. Особенно важно выделить, что на выходе разработки самолета появляются десятки и сотни тысяч чертежей и документов. Использование современных цифровых технологий позволяет сократить технологический процесс с 7-8 до 3-4 лет и повысить технологичность производства. После обработки 3D-чертежи передаются для производства деталей на современных станках с числовым программным обеспечением. Корпорация ОАК работает над несколькими десятками проектов разработки новых и улучшения существующих моделей самолетов, помимо этого ключевые поставщики также начали внедрять безбумажные технологии проектирования [3].

Эксперты считают переход к цифровому проектированию важным, хотя и запоздалым шагом, это уже стало необходимостью, несмотря на многие неблагоприятные факторы, большая часть успешных строительных компаний запускает в работу новые технологии. Более того, качество их продукции имеет высокий эффект реализации. Поэтому начатая сейчас на государственном уровне работа по внедрению технологий информационного моделирования имеет большие шансы на успех [4].

Разработчик жидкостных ракетных двигателей НПО «Энергомаш» проектирует двигатель полностью в цифровом виде. Конструкторы предприятия уже не используют кульманы и бумажные чертежи. Цифровым станет двигатель для новой отечественной ракеты-носителя среднего класса «Союз-5». Цифровое проектирование двигателя будет осуществляться в соответствии с концепцией, утвержденной руководством НПО «Энергомаш» и одобренной главным научным институтом ракетно-космической промышленности ЦНИИмашем и госкорпорацией «Роскосмос». Концепция предполагает внедрение цифровой системы проектирования (PLM-система, product lifecycle management, прикладное программное обеспечение для управления жизненным циклом продукции) на предприятии и в холдинге ракетных двигателей в целом.

Решение о создании и внедрении системы управления жизненным циклом продукции на основе цифровых технологий проектирования на предприятиях холдинга ракетного двигателестроения системы управления было принято в начале 2017 года. В связи с этим вся документация по разработке новой ракетно-космической техники будет подготовлена в цифровом виде. В рамках цифрового проектирования предприятие и интегрированная двигателестроительная структура в целом осуществляет полный переход от бумажной документации к электронному варианту, в том числе оригинальная конструкторской документации на новый двигатель РД-171МВ должна быть цифровой.

Предполагается, что цифровые технологии повысят конкурентоспособность разрабатываемых двигателей за счет сокращения времени и затрат на их создание. Кроме того, цифровое моделирование процессов должно сократить количество натуральных испытаний двигателей [5].

Но вернёмся к самолётам, с точки зрения использования и развития цифровых технологий проект Sukhoi SuperJet стал во многом прорывным. Это включает в себя проектирование на основе лучшего инженерного программного обеспечения, широкое сотрудничество с поставщиками по всему миру и планирование жизненного цикла самолета. По сути, это один из самых крупнейших и сложных инженерных проектов постсоветского периода. Сейчас все эти разработки используются при создании среднемагистрального МС-21, и этот проект находится на очень высоком международном уровне с точки зрения технологического содержания.

Во всем мире пока ещё очень немного подобных примеров. И, тем не менее, ведущие российские высокотехнологические компании понимают важность процессов цифровизации, поэтому ряд из них уже приступили к разработке соответствующей стратегии и её реализации. Очевидно, что в первый ряд войдут такие компании, как «КАМАЗ», «ОАК», «ОДК», «Вертолеты России». Поскольку эти компании выпускают серийную высокотехнологичную продукцию и конкурируют на мировом рынке, они должны обеспечить соответствие параметров своей продукции мировым, при этом в установленные сроки, с заданным качеством и конкурентной ценой.

Также стоит отметить новый центр обработки и анализа данных ОАО «РЖД», созданный на базе мотор-вагонного депо «Подмосковная», где осуществляется диагностика и техническое обслуживание электропоездов. Здесь проходит аудит поездов «Ласточки», произведенных компанией «Уральские локомотивы» по контракту с «РЖД» на поставку 1200 вагонов. Расположение депо в центре Московского железнодорожного узла обеспечивает быстрое отправление подвижного состава по всем направлениям, в том числе на и по МЦК. Механизм больших данных (BigData) позволяет прогнозировать состояние деформированных узлов поезда, повышать степень готовности подвижного состава и переходить к «сервису по состоянию» [6].

Переход к цифровой платформенной экономике для России непростой – у нас нет глобальных цифровых платформ и мало компаний, работающих на новых высокотехнологичных рынках. США, ЕС, Япония, Китай лидируют в производстве полноценных цифровых платформ в науке, телемедицине, промышленности. Чтобы догнать конкурентов и развивать цифровые технологии для решения своих социально-экономических задач, Россия должна быстро и планомерно переводить всю экономику в зону цифровизации [7].

Литература

1. Брикошина И.С., Геокчакян А.Г. Project management 4.0: трансформация управления проектами в условиях четвертой промышленной революции // актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2020. № 2(26). С. 10-21.

2. Геокчакян А.Г. Современные технологии «цифровой» экономики и возможности их применения на протяжении жизненного цикла проектов и программ // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Революция в управлении: новая цифровая экономика или новый мир машин. Материалы II Международного научного форума. М, ГУУ, 2018. С. 427-434.

3. Бирюков А.П., Брикошина И.С., Лялин А.М., Рыжов И.В., Халимон Е.А. Инновационная направленность и критерии развития современных экономических знаний // Экономика и предпринимательство. – 2019. № 6(107). С. 814-817.

4. Коготкова И.З., Сороко Г.Я. Автоматизация информационной деятельности малого строительного предприятия с использованием современных web-технологий // Вестник университета. – 2011. № 26. С. 68-73.

5. Миронова Н.Н., Миронов С.В., Хмельченко Е.Г., Ибяттов Ф.М. Интеллектуальный капитал как фактор развития современных информационных технологий и экономики России // Муниципальная академия. - 2020. № 1. С. 48-52.

6. Хорькова К.О., Халимон Е.А. Внедрение виртуального офиса проекта в систему управления региональными программами развития малых и средних предприятий // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации. Материалы I-й Всероссийской научно-практической конференции. М., ГУУ, 2018. С. 105-108.

7. Как сделать промышленность цифровой [Электронный ресурс] / «Ведомости». - URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2017/08/17/729823-sdelat-promishlennost-tsifrovoi> (дата обращения: 26.11.2020).

Чу Тхань Ханг
магистрант
(ГУУ, г. Москва)

ТЕНДЕНЦИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ВОССТАНАВЛИВАЕТ ТУРИЗМ ПОСЛЕ COVID-19

Аннотация. В статье обсуждается необходимость ускорения цифровизации постпандемического туризма и подчеркиваются преимущества применения технологий для развития туризма. Пандемия Covid-19 показала, что многие традиционные платформы для бизнеса и управления больше не подходят для нужд сегодняшних туристов. Цифровая трансформация - неотъемлемая тенденция развития устойчивого туризма после пандемии.

Ключевые слова: ВОССТАНОВИТЬ ПОСТПАНДЕМИЧЕСКИЙ ТУРИЗМ, ОЦИФРОВКА ПУТЕШЕСТВИЙ, ПРЕОБРАЗОВАТЕЛЬ ЧИСЕЛ, УМНОЕ ПУТЕШЕСТВИЕ.

Пандемия COVID-19 вызвала беспрецедентную катастрофу для мирового туризма. По данным Всемирной туристской организации (ЮНВТО), количество туров по миру за первые 8 месяцев 2020 года снизилось на 70%, с убытками до 730 миллиардов долларов [2]. В настоящее время вторая волна эпидемий заставляет многие страны по-прежнему применять меры социальной изоляции и изоляции, а также закрытие границ в соответствии с требованиями предотвращения эпидемий.

В этом контексте экономическая онлайн-деятельность имеет большие возможности для роста. Годовой рост онлайн-продаж для розничных продавцов в США вырос на 68% по состоянию на середину апреля 2020 года [5]. Применение новых технологий доказало свое превосходство в возрождении бездымной индустрии во время кризиса Covid-19. Постпандемический период - очень подходящее время для туристического бизнеса, чтобы применить туристическую технологию 4.0 и скорректировать новые бизнес-модели.

Реальность показывает, что туристическая отрасль должна внедрять решения цифровой трансформации, многие традиционные платформы для бизнеса и управления не могут выжить после пандемии. Что касается эффективности бизнеса, применение передовых приложений цифровых технологий поможет предприятиям

создать базу данных клиентов, партнеров, продуктов. Необычные и непредсказуемые события второй волны Covid-19 изменили поведение туристов в непредсказуемом и необычном направлении. Информационные системы и данные о гостях помогают анализировать и оперативно реагировать на потребности клиентов.

Для клиентов, вместо того, чтобы идти в туристическое агентство, выбирать из сотен мест и цен на туристические услуги, они могут воспользоваться только мобильным телефоном или компьютером с подключением к Интернету. Гости могут выбирать из целого ряда мероприятий по телефону: от планирования поездки, выбора транспорта, туристических агентств до бронирования отелей и предложений после поездки... В макроаспекте продвижение цифровых технологий, интеллектуальное управление туристическими направлениями, информационные системы с базами данных индустрии туризма создают взаимодействие с организациями и отдельными лицами по всему миру.

В контексте сложной пандемии туристическая тенденция сосредоточится на внутренних рынках, а затем подготовится к приему иностранных посетителей, когда позволят условия. По мнению экспертов, туризм станет необходимостью для многих людей во всем мире после длительных периодов ограниченных поездок из-за COVID-19. Таким образом, туризм является отраслью, наиболее сильно пострадавшей от пандемии, но также и одной из самых быстроустойчивых отраслей. Эпидемический кризис изменил потребности туристов и привел ко многим изменениям в поведении. Туристы будут уделять больше внимания факторам безопасности здоровья, гигиены, страхования путешествий и избегать скопления людей; возрос спрос на элитные курорты на открытых изолированных пространствах; близкие к тенденциям путешествий, более короткие отпуска, планы поездок строятся с учетом времени поездки и могут быть изменены более гибко, чем раньше.

Туризм - это индустрия, связанная со всеми изменениями в обществе, с человеческими потребностями. Многие страны проводят цифровую трансформацию, превращая туризм в цифровую экономику. В сочетании с электронной коммерцией и экономикой совместного использования туризм постепенно превратился в интеллектуальную экономику. Умный туризм незаменим для связи между технологическими предприятиями и объектами размещения, которые имеют традиционную бизнес-форму, с целью применения технологий в развитии умного туризма, формируя общую базу данных.

Именно эпидемия Covid-19 с ее негативными последствиями стала мощным мотиватором ускорения цифровой трансформации в индустрии туризма. Если вы знаете, как воспользоваться возможностями, предприятия смогут повысить свою конкурентоспособность. Цифровая трансформация в туризме поможет туристическому бизнесу сэкономить на маркетинговых расходах и продвигать свою продукцию. Мир вступает в Индустрию 4.0, в которой развитие искусственного интеллекта, современных технологий меняется от восприятия ко всем аспектам жизни общества и посетителей.

В настоящее время существует множество применений технологий, используемых для продвижения брендов и ценности направлений. Например, приложение виртуальной реальности AR для передачи изображений пунктов назначения в киберпространство, позволяющее клиентам испытать и иметь множество вариантов, прежде чем выбрать пункт назначения. Кроме того, технологии, используемые в цифровой трансформации индустрии туризма, можно назвать: мобильные технологии; Облачные вычисления и Интернет вещей (IoT); Дополненная реальность, AI- Искусственный интеллект; Блокчейн и электронная коммерция.

Цифровые технологии позволяют рассчитывать тенденции потребительского спроса в зависимости от типа поездки, местоположения, типа покупок или типа жилья, которые часто выбирают гости. Это основа для развития «умного туризма». Умный

туризм становится критерием развития, направленным на устойчивое развитие и повышение конкурентоспособности туризма. Умное путешествие зависит от основных технологий, таких как мобильная связь, облачные вычисления и искусственный интеллект.

Развертывание приложений для смартфонов в сочетании с цифровыми картами, которые могут быстро обновлять зоны для пациентов, карантинные зоны, чтобы публично предупреждать посетителей, также является одним из вариантов. нация. Недавно вьетнамская индустрия туризма запустила приложение «Safe Vietnam Tourism» - онлайн-приложение для путешествий, которое сочетает в себе электронные платежи и мониторинг состояния здоровья, интегрированные с помощью всего одной карты. Приложение объединяет все места и службы и может видеть количество инфицированных людей, возраст пациентов и лечение в каждом месте [3].

Формы онлайн-путешествий, открытия мест в мире с помощью технологий виртуальной реальности стали намного более популярными. Многие компании постепенно внедряют эти технологии в туристическую деятельность, позволяя туристам покупать билеты, оплачивать удаленные услуги, использовать автоматические системы объяснения, исследовать наследие с помощью 3D-технологий. В результате посетители могут самостоятельно бронировать туры и маршруты через интеллектуальные приложения, а удаленная оплата услуг не слишком зависит от прямых агентов по продаже билетов. Цифровая трансформация в туризме - неизбежный тренд в развитии современного туризма.

Туристы постепенно обращаются к использованию продуктов электронной коммерции в Интернете, испытывая поддержку цифровых технологий. Благодаря цифровым технологиям посетители становятся умными клиентами. Изменились и привычки путешествий, посетители могут самостоятельно бронировать туры или маршруты с помощью интеллектуальных приложений поставщиков онлайн-услуг, таких как: Booking.com, Agoda, Chu du ... Отчет «Глобальный рынок платформ онлайн-бронирования путешествий 2020-2024» показывает, что глобальный рынок платформ онлайн-бронирования путешествий готов вырасти на 204,81 миллиарда долларов в период 2020-2024 годов. CAGR составляет 5% за прогнозируемый период [4].

Цифровые платформы могут повысить популярность и спрос на туризм у масс, особенно молодежи. Около 60% населения мира подключено к Интернету, и последние тенденции показывают, что к середине года более половины всего населения мира будет использовать социальные сети [6]. Многие азиатские направления, такие как Япония, Корея, Таиланд и Сингапур, использовали электронные кошельки, QR-коды (код быстрого ответа), отпечатки пальцев для оплаты услуг и регистрации в аэропорту, регистрация, путешествия на основе технологии виртуальной реальности ... В частности, страна Дубай развивает умный туризм в направлении интеграции туризма с моделью умного города для подключения посетителей к ресурсной системе умных городов. Чем больше они знают о госте, тем лучше могут удовлетворить свои потребности. Если данные Интернета вещей сообщают, что клиент посещал их курорт каждый год в течение последних нескольких лет, они могут автоматически отправлять проактивное сообщение с просьбой к гостям, если они хотят забронировать еще раз в этом году [1].

Литература

1. Anastasiia Z. What are top 7 digital transformation trends in the travel industry? // Datumize (эл. ресурс), URL: <https://blog.datumize.com/top-7-digital-transformation-trends-in-the-travel-industry> (дата обращения: 03.11.2020).

2. Светлана А. Мировой туристический сектор лишился 730 млрд долларов из-за пандемии // Rueconomics, 27.10.2020 (эл. ресурс), URL:

<https://rueconomics.ru/474541-mirovoi-turisticheskii-sektor-lishilsya-730-mlrd-dollarov-iz-za-pandemii> (дата обращения: 03.11.2020).

3. Ha L. Chinh thuc ra mat ung dung « Du lich Viet Nam an toan » // Thuong truong, 10.10.2020 (эл. ресурс), URL: <https://thuongtruong.com.vn/news/chinh-thuc-ra-mat-ung-dung-du-lich-viet-nam-an-toan-37892.html#> (дата обращения: 01.11.2020).

4. Laura W. Online Travel Booking Platform Industry, Forecast to 2024 - ResearchAndMarkets.com // Businesswire, 14.08.2020 (эл. ресурс), URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20200814005267/en/> (дата обращения: 03.11.2020).

5. Louis C. How COVID-19 Is Transforming E-Commerce // Forbes, 24.04.2020 (эл. ресурс), URL: <https://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2020/04/28/how-covid-19-is-transforming-e-commerce/?sh=635f0ab73544> (дата обращения: 01.11.2020).

6. Simon K. Billion people use social media // Wearesocial, 30.01.2020 (эл. ресурс), URL: <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media> (дата обращения: 04.11.2020).

Е.С. Шохова
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук **Н.В. Михалевич**
(ГУУ, г. Москва)

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПУТЕМ ВНЕДРЕНИЯ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА

Аннотация. В рамках деятельности коммерческих организаций и государственных учреждений документы являются универсальным носителем информации. Они используются в качестве инструмента управления и выполняют функцию обеспечения взаимодействия между внутренними и/или внешними контрагентами: отдельными сотрудниками, целыми подразделениями, клиентами, партнерами и вышестоящими инстанциями. В статье рассмотрено определение электронного документооборота и его целей и преимуществ внедрения электронного документооборота в организацию на примере Компании ПАО «Ростелеком».

Ключевые слова: ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ, ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ, СИСТЕМА ЭЛЕКТРОННОГО ОБМЕНА, ЭЛЕКТРОННАЯ ПОДПИСЬ, АВТОМАТИЗАЦИЯ.

В любой организации движение и хранение документов занимает одно из первостепенных значений. Одним из способов систематизации, усовершенствования и скорости согласования, а также хранения документов – является электронный документооборот.

Замещение бумажных документов на электронные, связано со стремительным развитием цифровых технологий. Мир не стоит на месте, деловой мир меняется. Количество документов различного уровня возрастает и поэтому программы электронного документооборота в последние годы масштабно внедряются на предприятиях Российской Федерации. Руководство предприятий разных правовых форм собственности включает в организационный функционал электронный документооборот, ведь он дает возможность, упорядочить работу с документами, позволяет ускорять согласование документов, сокращать налоговые, юридические и

коммерческие риски, совершенствовать бизнес-процессы, и в целом выступает мощным экономическим фактором для деятельности и успешного развития организации

Электронный документооборот (далее – ЭДО) – это информационная система автоматических процессов обработки разной документации, осуществляющая возможность ведения делопроизводства без бумажных носителей информации. Основным элементом ЭДО является информационный документ, который создается с помощью средств компьютерной обработки данных и хранящийся в виде файла определенного формата на системном носителе, в электронных архивах, например, таких как СХД – система хранения документов и другие.

В Российской Федерации деятельность по документообороту осуществляется в соответствии со следующими законодательными актами:

- Федеральный закон № 63-ФЗ «Об электронной подписи» [1];
- Налоговой кодекс РФ;
- Указ Минфина России от 10.11.2015 № 174Н «Об утверждении

Процедуры выставления и получения счетов-фактур в соответствующей форме по телекоммуникационным каналам связи с использованием усиленной квалифицированной электронной подписи» [3].

Переход на электронный документооборот имеет больше плюсов, чем минусов. Основные преимущества и недостатки электронного документооборота отражены в таблице 1.

Таблица 1 - Преимущества и недостатки электронного документооборота

Преимущество ЭДО	Недостатки ЭДО
<ul style="list-style-type: none"> - быстрота согласования, подписания и обмена документами; - снижение финансовых затрат на канцтовары, хранение и адресную доставку документов; - контроль всех этапов документооборота снижает налоговые риски и штрафные санкции; - возможность получения оригиналов по первому требованию; - архивация и сохранение документов в электронном виде; - производительность работы увеличивается в результате возможности подписания и отправление документов одним пакетом (размер объема пакета зависит от настройки ЭДО); - проведение операций с документами в режиме online [4]; - экономия затраченного времени на поиск, создание и отправку документов 	<ul style="list-style-type: none"> - проблема нераспространения и сохранности информации, связанная с неполадками в системе базы данных хранения документов, кибератаками, вирусами, отсутствие Интернета, поломки техники; - может помешать нежелание отдельных сотрудников организации работать в ЭДО, им удобнее работать с бумажными документами (читать и делать необходимые поправки / записи) [3]; - дополнительные финансовые затраты организации для внедрения ЭДО становятся сдерживающим фактором их более широкого распространения; - многие контрагенты в виду отсутствия ЭДО не имеют возможности к сотрудничеству по системе электронного обмена документами. Причиной этому считается отсутствие полноценного единого информпространства; - отсутствие возможности создавать документы прошедшими календарными датами

Целью внедрения ЭДО является увеличению производительности труда, сокращение времени, затраченное на составление, формирование, обработку и хранения документации. Система электронного документооборота стала

привлекательной для использования не только в крупных Компаниях, но и на предприятиях среднего и малого бизнеса, в органах власти, муниципальных и юридических организациях. Работа в системе документооборота регламентирована Федеральным законом «Об электронной подписи» от 06.04.2011 № 63-ФЗ.

Следует отметить, что документ, созданный в электронной форме, не обладает юридической силой. Он обретает законодательную силу только при заверении его цифровой подписью, являющейся аналогом собственноручной.

Не является исключением внедрения ЭДО для успешной реализации проектной инвестиционной деятельности предприятий. От своевременного и надёжного обмена информацией зависят сроки поставок от изготовителей, сделки между застройщиками и арендаторами, сроки выполнения работ/услуг контрагентами. Кроме того, все участники проектного рынка несут значительные издержки, связанные с бумажной документацией. Переход на ЭДО избавляет от большинства этих проблем, так как при использовании бумажных документов, обмен данными занимает довольно большое количество времени.

Развитие и внедрение электронного документооборота в России идет намного медленнее, по сравнению с развитыми экономическими странами. Многие российские предприятия, опираясь на многолетний опыт работы с бумажной документацией, которая заверена подписью и печатью, считают такой вид документа более надежным. Всегда существует риск несанкционированного доступа к базам данных, хранящихся в информационном поле [5].

На предприятиях используются программы антивирусной защиты, разрабатываются действия по предупреждению вирусных атак и несанкционированного проникновения в системы и хранилища, разграничивается доступ сотрудников к документам.

Успех демонстрирует компания ПАО «Ростелеком», осуществившая внедрение ЭДО с учетом всех достоинств и недостатков. Кроме того, она также предлагает своим контрагентам воспользоваться возможностями электронного документооборота при сотрудничестве. ПАО «Ростелеком» осуществляет электронный документооборот через аккредитованных ФНС РФ операторов: ООО «Компания «Тензор» и ЗАО «ПФ «СКБ Контур».

ЭДО в компании ПАО «Ростелеком» функционирует по следующим принципам: внутренний и внешний.

Внутренний ЭДО предназначен для обмена электронными документами между подразделениями Ростелекома. Внутренний документооборот дал возможность организовать эффективную работу с документами, по всем блокам и департаментам компании.

Внешний документооборот ПАО «Ростелеком» создан для обмена важными юридическими электронными документами с другими предприятиями. Внешний ЭДО делится на входящий, исходящий документооборот и договорные документы. Это внедрение позволило осуществить прием и обработку входящих/исходящих документов по товарам, работам и услугам, построить целевую схему обработки типовых отчетных документов, а также совершить постепенный перевод на целевую схему смежных документов: акты сверки, взаимозачета и т.п. С помощью ЭДО корпоративные клиенты «Ростелекома» по максимально низким тарифам, могут воспользоваться системой. Например, сформировать в ЭДО акты выполненных работ/услуг, накладные ТОРГ-12, счета и другие документы в электронном виде, с заверением их цифровой подписью. Цифровая подпись хранится в «облаке» оператора, ее нанесение на документ происходит через «Личный кабинет». В своей работе использовать электронный документооборот может любое предприятие, вне зависимости от организационно-правовой формы юридического лица.

Подводя итог данной статьи по внедрению ЭДО, можно сформулировать выводы:

- система напрямую отвечает современным методам цифровизации, разработанной на основании Федеральной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»;
- процесс внедрения многосторонний, сложный, и на момент реализации финансово и трудоемко затратный;
- ЭДО помогает организациям значительно эффективнее использовать рабочее время и увеличивать производительность труда, что в свою очередь приведет к уменьшению издержек и увеличению прибыли, увеличит сохранность документов, позволит избежать налоговые риски;
- Компания ПАО «Ростелеком» добилась значительных успехов в области внедрения ЭДО, выстроила работу документации с учетом современных методов, что позволило реализовать стратегические цели компании в области повышения эффективности операционных и бизнес-процессов.

Литература

1. Федеральный закон от 06.04.2011 N 63-ФЗ «Об электронной подписи».
2. Кулинич М., Комахидзе М., Лукьянова А. С. Риски внедрения системы электронного документооборота и способы их преодоления // Вестник донского государственного технического университета. — 2018. — Т. 14. — 4 (79). — С. 227–232.
3. Пронин Я. В. Внедрение электронного документооборота в государственных организациях и предприятиях бизнеса: существующие проблемы и перспективы развития // Формирование электронной культуры в процессе непрерывного образования: проблемы и перспективы: сборник научных трудов участников III Международной междисциплинарной конференции. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. — 2017. — С. 214–222.
4. Плюсы и минусы электронного оборота документов [Электронный ресурс] // Эксперт Online 2016 URL: <http://expert.ru/2016/06/24/plyusyi-i-minusyi-elektronnogo-oborota-dokumentov>.
5. Что тормозит развитие электронного документооборота в России [Электронный ресурс] // Расчетный центр «Практик». URL: <https://habrahabr.ru/company/a-practic/blog/232065>.
6. Сайт Компании ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс] URL: <https://www.company.rt.ru/>.

СЕКЦИЯ «ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

И.С. Брикошина
канд. экон. наук, доц.
И.В. Бунятов оглы
магистрант
Е.И. Зинченко
магистрант
(ГУУ, г. Москва)

ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ НА ТЕЛЕИНДУСТРИЮ

Аннотация. Тема «Влияние пандемии на телеиндустрию» достаточно актуальна и требует определенного внимания. В данной статье рассмотрены вопросы влияния пандемии на медийные предпочтения людей, а также на развитие телевидения в целом. Выделены проблемы и тенденции развития телеиндустрии в среднесрочном периоде.

Ключевые слова: ПАНДЕМИЯ, ТЕЛЕИНДУСТРИЯ, СМИ.

Пандемия оказала огромное влияние на все сферы жизни экономики. Одной из таких сфер стала телеиндустрия и медиарынок. COVID-19 значительно ускорил и усилил изменения в поведении потребителя, а также поспособствовал внедрению прорывных числовых технологий, и еще определил коренной переворот в разных секторах экономики. При нормальных обстоятельствах он бы не смог осуществиться еще в ближайшие годы. Меры общественного дистанцирования и самоограничения на перемещение населения довольно сильно ускоряют темпы цифровизации. Что является 1 главных сил, которые формируют новейший облик отраслей экономики.

В 2020 году мир индустрии развлечений и СМИ становится наиболее удаленным, виртуальным, потоковым. Некоторые сегменты медиарынка показали неплохие результаты, но и есть такие, которые, к сожалению, снизили свои показатели.

Так, выручка мировой индустрии в 2020 году, по мнению экспертов компании Omdia Cinemas, может уменьшится на 5,6%, если сравнить с прошлым годом. Во-первых, это связано с сокращением выручки от мирового кинопроката, согласно прогнозам на 2020 году общая прибыль кинотеатров буде составлять около 42-43 млрд. долларов, это меньше на 20 млрд долларов, чем в 2019 году.

Кроме того, на карантине существенно вырос спрос книг; с 2019 по 2024 год гарантируется рост книжных продаж на уровне 1,4 % CAGR; к 2024 году они будут составлять около 64,6 млрд долл. Заметна и значимая роль технологий: с каждым годом все больше и больше людей не способны расстаться со своим телефоном, а из умных колонок часто слышатся аудио книги, население начинает чаще потреблять онлайн-контент, видеоконтент.

Касаемо Российской Федерации, нужно сказать, прибыль телеиндустрии в 2020 году может упасть на 5,2%, если сравнить с 2019 годом, и в итоге составит 21,85 млрд долларов. К 2021 году русский рынок может восстановиться, и составить \$24,2 млрд, а к 2024 году подрастет до \$29,7 млрд со среднегодовым темпом прироста 5,2%.

Сегмент видеоигр и киберспорта вырастает в 2020 году на 7,8%, до \$2,3 млрд, а к 2024 году — до \$2,8 млрд (средне на 5,6% ежегодно). Онлайн-видеосервис в Российской Федерации увеличится в 2020 году на 71%, до \$380 млн, а в 2024 году —

на 30%, до \$711 млн, то есть среднегодовой темп роста за 5 лет приблизительно будут на уровне 26,2%.

В период карантина россияне тратили очень много времени на видеосервисы. Допустим, за январь — март 2020 года в русском YouTube время просмотра видеороликов вырастает на 40%, а их количество — на 30%.

Но несмотря на вирус, объем мобильного доступа в интернет мог увеличиться в конце 2020 года на 2,7%, до \$7,53 млрд, а к 2024 году — до \$10,7 млрд. Сегмент интернет-рекламы в 2020 году увеличится на 5%, до \$3,94 млрд, в 2021-м — на 11,7%, до \$4,4 млрд, а к 2024 году сможет достигнуть \$5,36 млрд.

Но нельзя не отметить, в 2020 году прибыль издателей газет и журналов снижается на 23,7%, до \$969 млн, а в 2021-м сможет вырасти на 9,4%, но к 2024 году составит только \$996 млн, то есть 78% от уровня 2019-го [3].

На рисунке 1, представлена динамика роста отдельных сегментов телеиндустрии в Российской Федерации.

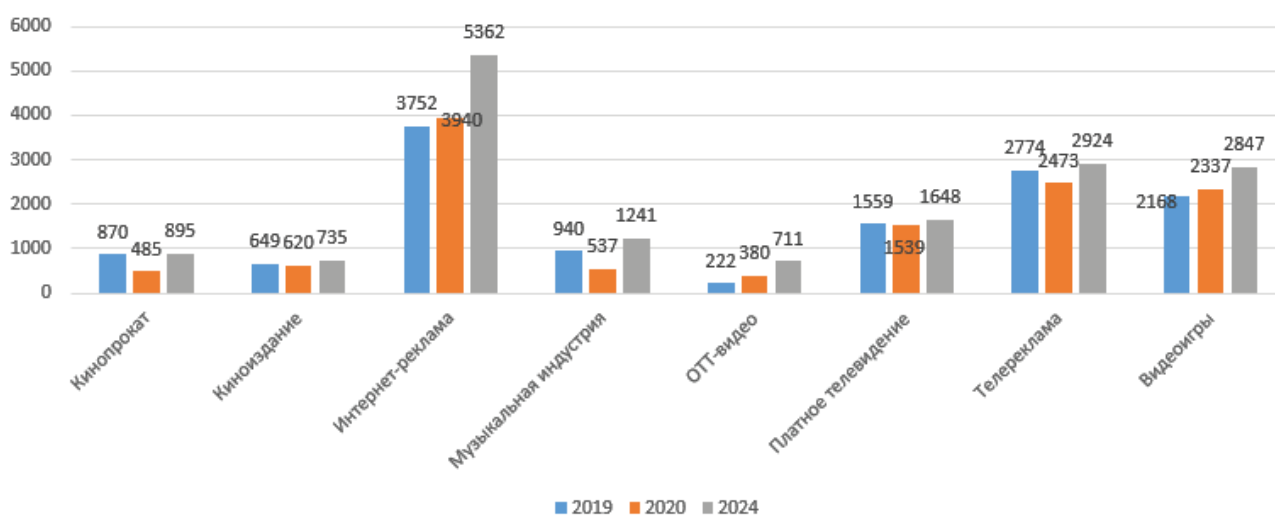


Рисунок 1 – Динамика сегментов медиарынка РФ с 2019-2024 гг., млн долл. [3]

Таким образом, в России пандемия затронула практически все сегменты телеиндустрии, при этом влияние ограничительных мер способствовало развитию сегментов медиарынка РФ по-разному.

Вследствие самоизоляции, некоторые сегменты телеиндустрии не только не снизили своих позиций, но и увеличили выручку. В 2020 году выручка поставщиков OTT-видеоконтента в России увеличилась с 222 млн долл. в 2019 году до 380 млн долл. в 2020 году рост составил 71,7%. В мире, рост выручки поставщиков OTT-видеоконтентов увеличился на 26%, в ближайшие годы данный сегмент продолжит уверенный рост и почти удвоится – с 46,4 млрд долл. США в 2019 году до 86,8 млрд долл. США в 2024 году.

Среди мотивов изменения зрительского поведения — потерянности людей, их стремление приобрести новую информации, опираясь на различные источники, также возвращение просмотра кинопередач всей семьей, предвкушение официальных сообщений, обращений президента. Ведь они транслировались именно в общественных медиа. Достаточно вырастает интенсивность неформальной коммуникации в общественных медиа. А значит, люди все еще предпочитают телевидение интернету. Однако молодое поколение использует несколько источников для получения информации, чтобы она была полностью правдива.

Карантин вынуждал и блогерскую индустрию найти новые форматы, с помощью которых станет проще работать с брендом – это контент без постановок, что удешевляет производство и повышает нативность размещаемой в нём рекламы.

Продуктовые стримы (диджитал-аналоги телемагазина), где пользователи получают скидки и приобретают продукты в режиме реального времени, повысили рост прямых эфиров. К 2019 году они возросли на 20–25%.

Сегмент «живых концертов» уже смог приспособиться к новейшим реалиям «отцифровывающегося» мира. Мероприятия были организованы на основе цифровых платформ, так как большую часть года концертные залы, выставочные центры и стадионы были закрыты.

В России по прогнозам некоторых рекламных агентств, после окончания коронакризиса инвестировать в рекламу будут больше, чем раньше. Уже сегодня готовы 10% инвесторов вкладывать финансовые ресурсы на развитие рекламы - в целом это технологические компании, онлайн-сервисы, производители товаров.

Таким образом, для множества отраслей, включающих сегменты индустрии развлечений и СМИ, 2020 год стал сложным и меняющим все старые правила деятельности, и понятно, что потребительский спрос на текущий различный и мимолетно расширяющийся спектр медиауслуг продолжит свой рост. Показатели выручки 2020 года, которые представлены выше, отражают всю силу экономического спада, а также одновременно – и огромную скорость темпов цифровизации, вызванных вирусом, но все же в среднесрочной перспективе будущее индустрии развлечений и СМИ в целом будет довольно оптимистическим. А еще безоговорочно ясно, что, при возвращении к естественному порядку вещей, в посткризисном мире, как и всегда, будут и победители, и побежденные.

В настоящее время человечество стало потреблять больше видео контента, причиной этого, является повышение использования различных инструментов вещания: телевизоров, смартфонов, ноутбуков, планшетов. Также на популярность теле индустрии влияет технология OTT. Она дает аудитории возможность генерировать, распространять и потреблять контент по своему усмотрению. В социальных сетях обсуждения шоу и программы стали основным фактором при формировании рейтингов, зрительского интереса и вовлеченности аудитории.

Некоторые сегменты медиарынка и телеиндустрии смогут стабилизировать свои показатели уже к концу 2021 года. В настоящее время телеиндустрия в России достаточно сильно зависит от макроэкономической ситуации. Поэтому от того, насколько быстро стабилизируется отечественная и мировая экономика, во многом зависит развитие теле индустрии.

Несмотря на то, что российский рынок медиа и развлечений в основном показывает в 2020 году наихудшую динамику в истории, его крупнейшие разделы, как доступ в интернет и онлайн-реклама, сохраняют свой рост. Наиболее растущей индустрией в последующие 5 лет будут онлайн-видеосервисы. Они возрастут в среднем на 26% ежегодно. А такие основные медиасегменты как пресса, на до карантинный уровень выйти уже не смогут.

Литература

1. Всемирный обзор индустрии развлечений и СМИ: прогноз на 2016-2020 гг. - URL: <https://media.rbc.ru/media/reports/e-media-outlook-2016.pdf> (дата обращения: 02.12.2020).
2. Динамика мирового рынка медиа и развлечений в 2020 году. - URL: <https://www.pwc.ru/ru/press-center/2020/dinamika-mirovogo-rynka.html> (дата обращения: 02.12.2020).
3. Газета Коммерсант URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4510412>(дата обращения: 02.12.2020).

А.И. Громова

студент

В.Ю. Майстровская

магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. **С.М. Сычёва**

(ГУУ, г. Москва)

СОСТОЯНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В РОССИИ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ COVID-19

Аннотация. Рынок труда в 2020-2021 годах переживает большие перемены в связи с глобальными проблемами, возникшими из-за пандемии COVID-19 во всем мире. В данной статье рассматривается состояние трудовых ресурсов в России в 2020-2021 годах и возникающие трудности у населения страны в поиске работы и у работодателей в поиске высококвалифицированного персонала.

Ключевые слова: ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ, РЫНОК ТРУДА, ПЕРСОНАЛ, КРИЗИС, ПАНДЕМИЯ, COVID-19.

Трудовыми ресурсами называют часть жителей государства, способных выполнять социально-значимую работу в силу своих физиологии, образования и профессионально-квалификационной степени.

С экономической точки зрения сущность проблемы развития рынка труда в общественном масштабе заключается в достижении равенства, сбалансированности, с одной стороны, численности трудоспособного населения, а с другой – количества необходимых для него рабочих мест. Нарушение этой пропорции ведет к появлению в экономической системе различных негативных явлений. Избежать таких диспропорций государство может с помощью прогнозирования занятости населения. В этих целях применяется статистический учет потребности в трудовых ресурсах и численности рабочей силы и другие инструменты экономического регулирования. Однако самый скрупулезный расчет общественной потребности в трудовых ресурсах не в состоянии точно количественно определить использование в экономике такого необычайно сложного социального фактора, каким является человеческий фактор [1].

Именно в 2020 году макро- и микроэкономика России и эмоциональная атмосфера в стране повлияли на возникновение ряда проблем на рынке труда. Эти изменения во многом связаны со сложившейся эпидемиологической ситуацией на фоне возникновения и распространения пандемии COVID-19.

В настоящее время во всех регионах России введены меры карантина разной степени, во многих сферах экономики частично парализована или полностью прекращена производственно-хозяйственная деятельность. Многие предприятия и коммерческие организации перевели свой персонал либо на удаленную форму работы из дома, либо и вовсе отправили в оплачиваемые или неоплачиваемые отпуска. В связи с этим на рынке труда выросло количество безработных, спрос на рабочую силу во многих сферах резко сократился или наоборот увеличился в несколько раз. Больше число работодателей приостановили поиск и подбор персонала к себе в штат и наблюдают за развитием экономической ситуации, а часть компаний по-прежнему продолжает нанимать новых сотрудников [4].

Крупное рекрутинговое агентство России и стран СНГ Antal Russia, основным видом деятельности которого является подбор менеджеров среднего и высшего управленческих звеньев, провело исследование состояния рынка труда в 2020 году и опросило 218 крупных российских и международных компаний. По данным опросов, в

феврале 2020 года 12% работодателей временно прекратили набор кадров, а в марте – уже 40% из них. За месяц доля тех компаний, которые планировали замещение освободившихся вакансий сократилась с 47 до 21% [2].

Многим компаниям, которые продолжают поиск новых сотрудников к себе в штат в период пандемии, пришлось перейти на новые технологии в процессе подбора персонала, а именно перевести большинство действий в онлайн-формат.

По данным исследования KPMG «Действия HR в ситуации пандемии», 49% респондентов – крупных компаний уже перевели очные собеседования полностью в онлайн, а 22% – частично [5].

Компания «Ростелеком» в подборе персонала использует интеллектуальную систему подбора персонала IQHR. С помощью этой системы можно осуществлять подбор кандидатов на расстоянии. Система самостоятельно осуществляет весь цикл поиска сотрудника – от заявки на подбор специалиста до предложения о работе. Один из представителей компании утверждает, что их организация проводит онлайн-интервью с будущими специалистами любых должностей.

По словам директора по подбору и работе с персоналом компании «Вымпелком» Екатерины Смолевой, в организации выросла нагрузка на службу поддержки абонентов, что увеличило потребность в разработчиках и специалистах по обслуживанию клиентов мобильной связи. Она утверждает, что сотрудники компании могут работать и набирать персонал удаленно с 2016 года и что компания успешно справляется с дистанционным закрытием вакансий.

В штатном режиме продолжает набирать персонал UC Rusal. Однако онлайн-поиски доставляют трудности в подборе ключевых специалистов и топ-менеджеров.

Компании испытывают трудности в оценке топ-менеджеров по онлайн-интервью – утверждает управляющий партнер хедхантингового агентства Zoom Executive Search Ольга Щербакова. Сейчас компании в 80% случаев проводят онлайн-собеседования лишь с кандидатами на должность топ-менеджера, окончательные решения о найме не принимаются – находятся в ожидании лучших времен.

Феликс Кугел, управляющий директор кадровой компании Unity, говорит, что кризис окажет негативное влияние на те компании, которые не используют цифровые технологии и которые не смогли реорганизовать бизнес-процессы и перевести всю деятельность организации, включая наем персонала, в онлайн-режим. Он считает, что подобным компаниям не избежать перевода системы управления персоналом в онлайн, поскольку рынок труда по окончании кризиса уже не будет таким, как раньше.

Данные исследований KPMG таковы: 59% компаний в ближайший год будут оптимизировать расходы на персонал, 44% станут использовать новую модель управления (гибкий график, удаленная работа, онлайн-рекрутмент), а 41% займется автоматизацией процессов управления персоналом.

В исследовании также говорится, что после завершения кризиса в регулярную управленческую практику будут включены инструменты, на которые пришлось перейти во время эпидемии: удаленная работа (36% респондентов), онлайн-рекрутмент (46%) и онлайн-обучение (41%) [5].

Однако зарплата на рынке труда не снизилась, констатирует Кугел. Компании в состоянии производить платежи в том размере, который был раньше, в особенности те, что ведут динамичный набор новых сотрудников.

Огромную нехватку персонала во время эпидемии COVID-19 потерпели продуктовые розничные магазины. Из-за увеличения спроса образовался дефицит фасовщиков заказов, водителей, складских работников, курьеров – утверждает Алена Владимирская, руководитель карьерной практики.

По словам Натальи Щербаковой – директора по продажам и маркетингу кадрового холдинга «Анкор» – специалисты по онлайн-продажам, продвижению в Интернете, доставке товаров на дом стали требоваться чаще остальных.

Работодатели, говорит она, устроили настоящую борьбу за тех сотрудников, которые принимают заказы в колл-центрах, за курьеров и водителей. Это происходит потому, что более востребованы те розничные сети, доставка в которых осуществляется быстрее, чем в остальных.

В результате опроса, проведенного «Ведомостями», было выявлено, что ритейлеры продолжают нанимать сотрудников. В том же режиме работает «Ашан». Изменился только формат собеседований – теперь они проходят в онлайн-режиме, говорит Нина Мулева, руководитель по подбору и оценке персонала «Ашан ритейл Россия». «Ашан» отслеживает рынок и готов, при необходимости, быстро адаптировать процессы найма.

Сейчас в сеть компании «Вкувилл» как никогда требуются продавцы-консультанты, кассиры, работники торгового зала и складов – говорит Ирина Ронжина, руководитель службы персонала розницы «Вкусвилл». Она утверждает, что являются замороженными только офисные вакансии, поскольку компания еще не определилась, кто из офисных сотрудников ей будет необходим в будущем.

По словам Кугел, активные поиски персонала замечены также в сфере медицинских услуг. Он уточняет, что увеличить спрос на медперсонал позволит строительство новых инфекционных больниц. Портал SuperJob 31 марта разослал пресс-релиз, в котором объявил о найме медперсонала в новую инфекционную больницу, которая откроется в апреле в Новой Москве. Врачам анестезиологам-реаниматологам предлагается зарплата до 450 000 руб. в месяц, санитарам – до 130 000 руб [5].

В сфере IT бум продолжается, несмотря на эпидемию, добавляет Анна Устистьянц, коммерческий директор Kelly Services.

Тем не менее, сегодня безработица в России – одна из главных проблем. Данные Росстата показывают, что сегодня общая численность безработных в стране составляет более чем 4,5 млн человек. С начала введения карантинных мер, именно с марта 2020 года, число официально зарегистрированных безработных лиц превысило 2,8 млн человек, тем самым выросло более чем в четыре раза в сравнении с предыдущими периодами. Более половины из них (около 52%) являются молодыми людьми в возрасте от 25 до 40 лет [7].

Эксперты отмечают, что в мае 2020 года уровень безработицы в России достиг максимального значения за последние восемь лет, т.е. после 2012 года, и составил 6,1% населения. Если сравнивать уровень безработицы в первый и второй кварталы 2020 года, то по итогам второго он составил 6%, что на 1,4% выше, чем в первом квартале. В Министерстве труда заявили, что в июле рост безработицы, которая регистрируется, замедлился чуть больше, чем на 30%. В мае 2020 года центры занятости регистрировали не более 250 тысяч безработных в неделю, а в июне – не более 140 тысяч. Правительство РФ приняло меры для улучшения материального состояния населения в период пандемии посредством увеличения социального пособия для граждан. Стандартное пособие увеличилось с 1,5 тысяч до 4,5 тысяч рублей, и появилось специальное пособие для граждан, потерявших работу после 1 марта 2020 года, в размере 12 тысяч рублей. По данным Росстата, число граждан, обратившихся за пособием, за последние полгода увеличилось в 4 раза [3].

В середине февраля 2021 года было опубликовано исследование «Все ли вернутся в офисы?», которое провело известное международное кадровое агентство Kelly Services. В опросе участвовали соискатели Москвы, Санкт-Петербурга и др. регионов. Им были заданы вопросы по поводу выхода на работу, а точнее о возвращении на работу после того, как они работали на «удаленке», хотят ли они вернуться на работу, скучают ли они по своей работе в офисе. Согласно полученным результатам, большинство работников (70%) хотели бы вернуться в офис в формате гибридного режима работы. Часть работников (39%) готовы приезжать в офис только

ситуативно, например, для деловых встреч, другая половина (31%) – хотела бы работать 2-3 дня в неделю в офисе и оставшиеся дни из дома. По сравнению с 2020 годом (15%), доля работников, которые хотели бы остаться «на удаленке» и никогда не возвращаться в офис, увеличилась (23%) [6].

Уже в 2021 году все компании, организации любого типа пришли к электронному документообороту. Например, если раньше мамы шли в поликлинику за направлением на молочную кухню и потом его сами относили туда, то сейчас все происходит онлайн, и мамам не нужно об этом думать, так как это тоже нужно было сделать в определенные дни. Уже с начала 2021 года начали выдавать электронные паспорта горожанам, которые сделали прививки от COVID-19, а также планируется переход на электронные трудовые книжки. Наверное, единственный плюс от COVID-19 это то, что в некоторых моментах мы освободимся от бумажной волокиты.

Литература

1. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов [Книга]. - Н. Новгород : НИМБ, 2009. – С.112-120.
2. В России начинаются массовые сокращения. Кто останется без работы / LIFE // [электронный ресурс] - URL: <https://life.ru/p/1249779>.
3. Пандемия увольнений: COVID-19 плодит безработицу в мире / RAMBLER/FINANCE // [электронный ресурс] - URL: <https://finance.rambler.ru/other/43951429-pandemiya-u>.
4. Социальные последствия пандемии / ЭКОНС // [электронный ресурс] - URL: <https://econs.online/articles/ekonomika/sotsialnye-po>.
5. Рынок труда во время эпидемии и после: что будет с вакансиями и зарплатами, и что нужно делать уже сейчас? / БАНКИ СЕГОДНЯ // [электронный ресурс] - URL: <https://bankstoday.net/last-articles/rvnook-truda-vo-v>.
6. Удаленная работа в России // [электронный ресурс] - URL: <https://www.tadviser.ru>.
7. Федеральная служба государственной статистики // [электронный ресурс] - URL: <https://rosstat.gov.ru/>.

Е.А. Дегтярева
магистрант

В.А. Максютя
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, проф. **Е.А. Выходцева**
(ГУУ, г. Москва)

СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ СОТРУДНИКОВ ПРОЕКТА В УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ

Аннотация. В наши дни пандемия коронавирусной инфекции заставила многих работодателей экстренно переходить на режим удаленной работы. Целью исследования являются системы, которые используют руководители для контроля за реализацией плана поставленных задач. Изучение данного вопроса показало, что контроль сотрудников в период удаленной работы осуществляется в полной мере, без потерь для эффективной реализации целей.

Ключевые слова: УДАЛЕННАЯ РАБОТА, ПАНДЕМИЯ, КОНТРОЛЬ, ПРОЕКТ, СОТРУДНИКИ.

Пандемия коронавирусной инфекции принесла за собой критические изменения во всех сферах жизни, появление ограничений разного уровня привели к дестабилизации экономики всех стран, к ухудшению материального положения граждан, проблемы на рынке труда. Миллионы людей потеряли работу, были вынуждены принимать меры по переводу сотрудников на удаленную работу, а в самых непростых случаях и вовсе закрывать свои предприятия. Но нельзя не отметить, что все многочисленные ограничения были вынужденно приняты для снижения роста заболеваемости в соответствии с рекомендациями Всемирной организации здравоохранения.

Все введенные ограничения вынудили работодателей прибегнуть к различным мерам в оптимизации рабочего процесса. Переход на новый тип работы – удаленно. Одной из главных мер которую в первую очередь следовало предпринять было сокращение физических контактов. [1]

По сведениям Международной организации труда, в странах, где в настоящий момент действуют рекомендации или требования о закрытии предприятий, проживает примерно 68 % всей мировой рабочей силы, в том числе 81% работодателей. Работодатели должны научиться жить в этих новых условиях, разрабатывая планы действий в чрезвычайных обстоятельствах для реагирования на новые требования по мере их появления [4]. Многие предприятия изучают возможность перехода на удаленный режим работы в качестве временного или альтернативного способа организации труда.

Удаленный режим работы – режим работы, подразумевающий под собой временное выполнение работником своих обязанностей и рабочих функций, согласно заключенному трудовому договору и основанных на должностной инструкции, с помощью информационно-коммуникационных технологий находясь все стационарного рабочего места, под контролем работодателя. Такой режим работы предполагает, что работник и работодатель несут полную ответственность за обеспечение непрерывной и стабильной рабочей деятельности компании или проекта.

Уже в 2015 году социологический анализ, который провел Аналитический центр Национального агентства финансовых исследований показал, что руководители бизнеса задумываются о том, чтобы переводить своих сотрудников на смешанный тип работы, где они смогут совмещать очное присутствие с удаленной работой.

На момент 2016 года переход на альтернативный режим работы планировали 21% предприятий, 49% – сделать это в 2017 году, и 21% – к концу 2020-го.

В условиях пандемии такие прогнозы вполне можно сопоставить с реальными условиями работы на сегодняшний день. На данный момент каждый третий сотрудник компаний работает удаленно.

Для каждого управляющего важно, чтобы дистанционную работу не воспринимали, как незначительную, а как работу в том же объеме с прежними показателями эффективности, а в некоторых случаях с повышением уровнем эффективности. Руководство с особой четкостью подходит к организации трудовой деятельности на дому, создает различные координационные и контролирующие системы учёта времени, которые не нарушают личного пространства сотрудника. Одновременно, с помощью различных систем, происходит анализ загруженности сотрудников.

По данным портала HeadHunter, в России на 2018 год свыше 60% организаций наняли к себе на работу специалистов на удаленной основе. Производительность сохранилась, более 20% отметили, что она ещё и повысилась. Выгода такого формата налицо и для принимающей стороны, и для наемной.

Но даже исходя из всех показателей эффективности вопрос контроля сотрудников на удаленном режиме работы очень важен, как добиться эффективности выполняемых обязательств.

Важнейшим из показателей в таком типе работы является KPI, качество и сроки проектов. Такой показатель можно вывести на производстве, где существуют нормы выработок, где есть четкий план по производству продукции, нормы выполнения плана. В профессиях, которые связаны с творчеством или IT – сферой руководство использует другие характеристики показателей эффективности.

Даже в условиях удаленной работы руководящий состав прибегает ко всем видам управленческого контроля, который выполняется на разных этапах работы сотрудников.

Удаленный режим работы — это, безусловно, сложный технический процесс, который должен быть налажен на всех уровнях взаимодействия. В дистанционном режиме работы руководителю необходимо создать свою стратегию управления коллективом.

В век цифровых технологий для контроля удаленной работы может использоваться огромное количество различных сервисов, программ и разработок. Создавая комфортную среду для удаленной работы, работодатель в первую очередь задумывается о контроле выполняемых задач. В данный момент по данным опросов мы можем рассмотреть следующие варианты мониторинга:

- Телефонная связь используется для контроля текущих вопросов, быстрой реакции на происходящие изменения. 38% менеджеров предпочитают такой вид коммуникации;

- Взаимодействие через электронные мессенджеры, которые помогают сразу большому количеству людей обмениваться информацией, обсуждать важные вопросы. Такой тип предпочтителен для 40% работников.

Есть и другие способы дистанционной коммуникации, и контроля рабочего процесса. В условиях пандемии главенствующим способом стали видеоконференции. Без физического присутствия с соблюдением всех мер профилактики коронавирусной инфекции сотрудники могут сохранять визуальный контакт, что благоприятно влияет на течение работы. Визуальная коммуникация позволяет участникам полностью погружаться в внутренние процессы, решение производственных вопросов, получение новых заданий.

Программное обеспечение сервисов по видеоконференцсвязи предоставляют возможность в демонстрации необходимых материалов, презентаций, таблиц и прочего, что помогает с большей эффективностью проводить рабочие встречи, предоставлять необходимые наглядные объяснения, даже когда сотрудники не присутствуют на рабочем месте.

Также в данных реалиях жизни разработаны новые программы фиксации рабочего времени, расчет результата выполненных задач. Программы рассчитывают процент продуктивности сотрудника в решении бизнес-задач, время включения персонального компьютера считается началом рабочего дня, а заканчивается рабочий день с момента выключения компьютера. Данные программы помогают в определении продуктивности и непродуктивности, задействованных в рабочее время сайтов и приложений.

Для продуктивной работы используется план дня, где каждый сотрудник выносит свои задачи на день или неделю, после программа разбирает действия в течение дня и детализирует сводку по каждому сотруднику, что в последствии помогает работодателю отследить эффективность выполняемых задач.

Каждый руководитель сам выбирает методы контроля каждого из сотрудников его команды. Для тех, кто только начинает работу в компании, в независимости от его профессиональных навыков, многие практикуют полное сопровождение на всех

этапах рабочего процесса. Это помогает новому человеку больше узнать о тонкостях работы, освоить новые программы, войти в нужный рабочий ритм, а также это проявление дисциплины в компании.

Главной проблемой, с которой сталкиваются сотрудники на удаленной работе, можно считать недостаток физического общения. Изолированность не дает полностью быть сопричастным в реализации идеалов и ценностей компании. Для качественной реализации задуманных проектов или даже отдельных задач компания нуждается в сплоченном, коллективе, который будет работать на результат, создавать качественный продукт или оказывать полезную услугу. С этой проблемой сталкиваются многие организации и прикладывают усилия, чтобы сплотить коллектив.

С уверенностью можно выделить несколько способов по сплочению рабочей команды, а также дополнительному контролю за выполнением поставленных задач:

- Утренние совещания, где все могут обсудить итоги прошедшего дня, понять, что еще предстоит доделать, получить план задач на день, обсуждение новых планов, а также синхронизация и координация деятельности от начальства на работу в малых командах;

- Ежедневные телефонные обсуждения, где решаются важные срочные вопросы, взамен исключительно цифровым отношениям помогают сломать барьеры между людьми, которые не общаются лично, выяснить больше профессиональных тонкостей, чем через переписку, и выполнить большие объемы работ. Таким образом, укрепляется командный дух, настроенность на результат и видение общей задачи;

- Часто используется метод Рокфеллера, что подразумевает под собой собрания руководителей отделов компании, а далее собрания по малым группам, командам для решения различных видов вопросов, мозговых штурмов или обсуждения проделанной работы. Встречи в формате видеоконференцсвязи являются предпочтительным вариантом. Каждый может получить обратную связь по своей работе, ответы на интересующие вопросы, что помогает руководству контролировать работу и добиваться высокой производительности труда, коммуникации.

Нехватку личного общения по служебным вопросам и неформальных бесед с коллегами удаленные сотрудники называют чаще всего среди минусов. Чтобы переменить полярность знака, многие компании организуют также виртуальные кофе-брейки, популяризируют видеотуры по домашнему офису, онлайн-дискуссии на интересные темы, видеоигры [5].

Большие корпорации мирового уровня на протяжении уже нескольких лет практикуют графики работы с возможностью дистанционного присутствия. Некоторые компании предлагают новым сотрудникам работать только в удаленном режиме. Для таких корпорация проблема периода на удаленный офис во время пандемии не являлась большой проблемой.

В большей части корпорации отслеживают качество и точность работ на различных точках выполнения задач, которые определяются заранее. Разделение работ на этапы помогает сконцентрироваться на сроках выполнения каждой задачи в отдельности для достижения общей цели в конце отчетного периода.

Корпоративный портал на «Битрикс24» является одним из самых востребованных у предпринимателей. Данный портал помогает в автоматизации многих бизнес-процессов, создает планы выполнения задач, выбор ответственных и координирующих лиц, отслеживать эффективность работы сотрудников.

С точки зрения контроля работы на всех уровнях данный инструмент позволяет видеть, что находится в разработке, какие задачи выполнены, а какие следует изменить. Возможность комментирования отдельных задач помогает быстро исправить выявленные неточности. Такой портал дает возможность не только

руководителю, но и заказчику отследить ход выполнения его задачи, при настройке сервиса на данную функцию.

Дистанционный формат ведения проектов и бизнеса в целом развивающаяся и очень многофункциональная возможность для работы не только в крупных компаниях, но в работе маленьких предприятий. Эффективный мониторинг работы, использование различных программ, обеспечивают систематический учет всех необходимых показателей для достижения общих целей.

Литература

1. Геокчакян А.Г., Брикошина И.С. Развитие ключевых профессиональных компетенций проджект-менеджера цифровой формации // Управление проектами: карьера и бизнес. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. М., ГУУ, 2019. С. 5-7.

2. Мертенс С.Ю., Чернова Т.Ф. Формирование «карты предложений» на основе компетенций человеческих ресурсов инжиниринговых и консалтинговых компаний // Высшее образование сегодня. – 2012. - № 5. С. 23-25.

3. Сычёва С.М. Роль менеджеров в проведении организационных изменений в корпорации // Вестник университета. – 2014. - № 7. С. 216-223.

4. Титова Н.В., Титов С.А., Новикова Н.А. Методы воздействия руководителя проекта на членов проектных команд // Фундаментальные исследования. – 2015. - № 11-1. С. 1043-1047.

5. Шапиро В.Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазур. - М.: Омега-Л, 2014

6. Шароватов Ю. Дистанционный менеджмент. М.: Альпина Диджитал, 2020.

Е.А. Дегтярева

магистрант

В.С. Чикаревский

магистрант

*Научный руководитель: канд. экон. наук, проф. И.З. Коготкова
(ГУУ, г. Москва)*

НОВЫЕ ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ КАРТОЧКИ ТОВАРА НА МЕДИАПЛОЩАДКАХ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ

Аннотация. Пандемия изменила отношения ко многим сферам жизни, в том числе и к процессу покупки товаров. Интернет-продажи получили новую волну развития, что привело к изменениям в представлении о веб-полке на медиа площадках. Цель данной статьи – рассмотреть новые правила оформления карточки товара в интернет-магазинах, выделить оптимальную систему и объяснить важность каждого сегмента.

Ключевые слова: ПАНДЕМИЯ, МАРКЕТПЛЕЙС, КОНВЕРСИЯ, КОНТЕНТ, ПРОДАЖИ.

Интернет-шоппинг уже давно играет большую роль в жизни почти каждого современного человека не только в России, но и по всему миру. Еще до пандемии около четверти розничных продаж в мире происходили через электронную коммерцию [1]. В связи с изоляцией объем интернет-продаж в России достиг 33%, что

является пиковым значением за всю историю E-commerce в РФ [2]. Каждая третья покупка товаров любой категории происходит через интернет. Любое развитие приводит к изменениям и повышению конкурентоспособности направления. Производителям становится сложнее показать важность и особенность своего товара, что приводит не только к увеличению количества акционных предложений, как самого простого способа увеличения продаж, но и к изменениям оформления карточки товара на маркетплейсах. Карточка товара — это детальное описание продукта вместе с функциональными элементами (кнопками «купить/добавить в корзину», разделом смежных товаров, доступными цветами и размерами товаров и т.д.) [3]. Маркетплейс — платформа электронной коммерции, онлайн-магазин электронной торговли, предоставляющий информацию о продукте или услуге третьих лиц, чьи операции обрабатываются его оператором [4]. Карточка товара стала новым способом описания товара без возможности увидеть его в живую. В данном случае контент, которым наполняется карточка товара выполняет не только простейшую визуальную функцию, но и помогает покупателю сделать выбор в пользу того или иного товара быстрее, не смотря на его стоимость. Если раньше для больших производителей качество визуального сопровождения в карточке товара не играло такую большую роль, то сейчас своевременное вложение бюджета в эту сферу может полностью изменить курс продаж для продавца.

Так из чего же состоит карточка товара, во что стоит вложиться производителям и как выделить свой товар на маркетплейсе? Карточка товара состоит из:

- фото товара;
- название товара;
- фото 360 градусов;
- Hero-Image;
- описание товара;
- ричконтент;
- видеоконтент.

Схематично карточка товара отображена на рисунке 1.

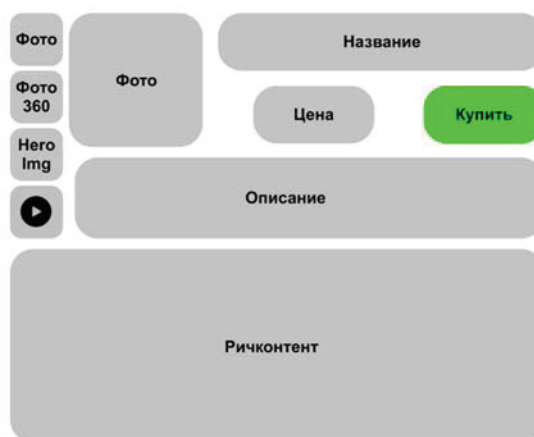


Рисунок 1 – Схематичное отображение карточки товара на маркетплейсе

Таким образом, получается, что карточка товара состоит из 7 единиц, которые помогают производителю продать свой товар в диджитал-пространстве. Рассмотрим каждую составляющую карточки товара отдельно.

Покупатель уже давно привык к фотографиям в карточке товара, но что же отличает продающее фото товара от убыточного? Конечно же, качество. Фото должно быть сделано в профессиональной студии предметной съемки на белом фоне, без теней и бликов, таким образом производитель показывает свой товар с лучшей

стороны, но в некоторых случаях добиться подобного результата достаточно сложно, поэтому производители отдают свое предпочтение рендерам 3D-моделей. 3D-рендеринг — это процесс создания изображения на основе модели с помощью программного обеспечения [5]. Рендер товара создается при помощи специального ПО так, чтобы он был максимально приближен к фото товара в реальности, это зачастую позволяет сделать более качественные изображения, не затрачивая бюджет на логистику, более того рендер позволяет улучшить визуально товар, используя дополнительные детали. Изображения создаются на белом или прозрачном фоне, что дает возможность встраивать его на любой маркетплейс, примеры фото товара представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Примеры фото товара

Примером была выбрана бутылка газировки, потому что это сложный товар, у которого не должны быть видны блики от формы бутылки, а наполняемость тары представлена визуально приятно. Из-за технологических требований в бутылке должно оставаться пустое пространство, которое смотрится не презентабельно для покупателя. Рендер помогает нам решить эти проблемы и показывает товар с лучшей стороны.

Если с качеством фото все достаточно просто, то большой проблемой для производителей становится подсчет количества фото. У каждого товара должно быть фронтальное и заднее изображение, которое даст покупателю возможность ознакомиться с внешним видом товара, так же для некоторых товаров предпочтительны изображения, когда товар повернут на 15 градусов, чтобы оценить габариты, например, коробки. Также стоит обратить внимание на изображения с техническими характеристиками товара (состав и место производства). Если товар отличается от стандартов из-за каких-то дизайнерских особенностей, то их тоже стоит выделить при помощи фотографий крупным планом. На один товар рекомендуется создание от 3-6 изображений в хорошем качестве.

Правильное название товара дает возможность покупателю более быстро ознакомиться с его характеристиками. Название должно быть коротким и отображать основную характеристику будущей покупки. Так же оно должно быть грамотно написанным и оформленным, чтобы покупателю было легко с ним ознакомиться.

Идеальная формулировка названия: предназначение, бренд, особенность. Таким образом покупатель сразу поймет нужен ли ему этот товар.

Для России этот вид медиа достаточно новый и используется он в основном для дорогостоящей техники. Фото 360 градусов – вид контента, когда товар фотографируется не с одной стороны, а создается последовательность по одной или нескольким осям. Данный вид контента дает возможность ознакомиться покупателю с товаром со всех сторон, и даже увидеть его особенности. Диджитал замена физического взаимодействия с товаром. Стоит учитывать, что данная услуга является

дорогостоящей. Но уже сейчас человек может ознакомиться с этим видом контента при покупке одежды и товаров электронной техники.

Также фото могут быть заменены на рендеры, чтобы снизить затраты на логистику, выполняется данная услуга таким же способом.

Не всегда изображение товара и его описание дает полную информацию о нем, поэтому был придуман вид изображений, когда к основному изображению добавляется дополнительная информация в двух форматах:

- 1) переработка этикетки;
- 2) создание дополнительных информационных блоков.

Данные приемы позволяют производителю выделить характеристики товара при помощи графики. Если в первом случае мы говорим, о редизайне этикетки, что усиливает информационный поток касательно объема или вкусовых характеристиках товара, то второй способ делает тоже самое, без редизайна этикетки, что удешевляет производство подобного изображения.

Примеры обоих форматов представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Использование Hero-Image

Подобный формат контента может использоваться не только с фото, но и с рендерами.

Описание, как и фото – уже привычный вид контента в карточке товара для потребителя, но это не значит, что оно не имеет веса при выборе товаров. Описание должно быть емким, разделенным на параграфы и читаемым, без грамматических и лексических ошибок. Описание не должно разжёвывать каждую деталь товара, оно дает общую информацию о товаре, но как формат оно устарело, и на его место пришел ричконтент.

Ричконтент – расширенное описание товара, когда для эмоциональной окраски используются графические материалы. Для России это абсолютно новый формат, который во время карантина начал набирать свою популярность. Он позволяет улучшить описание разделяя его на графические информационные блоки. Пример ричконтента представлен на рисунке 4. При интеграции фото и видеоконтента покупатель получает максимально обширную, информационно наполненное, интерактивное описание. Поддержкой ричконтента сейчас занимаются большинство крупных маркетплейсов, но самое главное – результат. Повышение конверсии карточки товара на 25% по сравнению с обычным описанием.

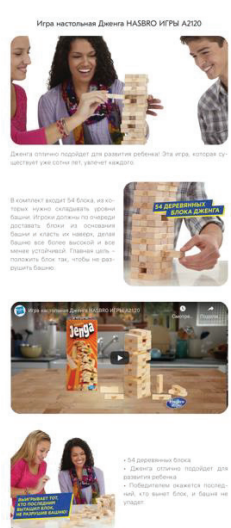


Рисунок 4 – Пример ричконтента

Данный прием помогает продавцам не только верно оформить свой товар, но и продвинуть его в рамках продаж.

Видеоконтент нельзя назвать новинкой на рынке, но можно с уверенностью сказать, что его важность с каждым годом растет. Для товаров на маркетплейсе рекомендуется делать короткие информационные видео вставки длительностью до 15 секунд, где показываются основные характеристики товара в действии.

Пандемия дала развитие абсолютно новому сегменту рынка – дизайнерам карточек товаров. И теперь, интернет-продажи зависят не только от бренда, но и от того, как товар представлен в интернет-магазине, что позволяет прежде всего покупателям получать более качественное описание товара и сделать выбор, не беспокоясь о том, что выбор был сделан не в физическом, а в онлайн магазине.

Литература

1. Самый полный обзор статистики электронной торговли в мире за 2019 // ecomhub.ru URL: <https://ecomhub.ru/samyj-polnyj-obzor-statistiki-jelektronnoj-torgovli-v-mire-za-2019/> (дата обращения: 30.11.2020).
2. Пандемия ускорила темпы роста российской онлайн-торговли. // www.rbc.ru URL: <https://www.rbc.ru/business/12/07/2020/5f0850989a794790e959424d> (дата обращения: 30.11.2020).
3. Что такое карточка товара и как ее оформлять. // texterra.ru URL: <https://texterra.ru/blog/anatomiya-idealnoy-kartochki-tovara-29-elementov-uspekha.html> (дата обращения: 30.11.2020).
4. Маркетплейс // ru.wikipedia.org URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Маркетплейс> (дата обращения: 30.11.2020).
5. Что такое 3D-рендеринг? // www.autodesk.ru URL: <https://www.autodesk.ru/solutions/3d-rendering-software> (дата обращения: 30.11.2020).

В.В. Жаворонков
магистрант

А.В. Жаворонкова
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. **П.В. Зозуля**
(ГУУ, г. Москва)

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Аннотация. Распространение коронавирусной инфекции (COVID-19) в общемировых масштабах естественным образом способствует многочисленным и заметным преобразованиям с точки зрения социальной и экономической жизни на территории самых разных стран. Одним из наиболее выраженных последствий текущей мировой пандемии уже в настоящее время можно назвать ускорение в плане внедрения цифровых технологий в разнообразных областях. В статье рассмотрено влияние пандемии Covid-19 на управление проектами и программами в цифровой среде.

Ключевые слова: УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, КОРОНАВИРУС, ЦИФРОВАЯ СРЕДА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

В рамках, вводимых сегодня правительствами мировых держав ограничений на передвижение и мероприятий с социальной дистанцией, многими бизнес-системами и потребителями очень активно осваиваются различные цифровые решения с целью продолжения осуществления деятельности в удалённом формате. С этой точки зрения разрабатываемая и внедряемая цифровая среда способствует эффективному переходу к онлайн-пространству в таких наиболее востребованных сферах, как медицина и все уровни образования, а также ежедневная трудовая деятельность. Современными разработками обеспечивается практичное совершение онлайн-покупок, получение достаточного объёма данных о вирусных поражениях и обмен необходимой информацией. Быстрое развитие данного тренда в настоящее время является ярким свидетельством появившихся потребностей, а также создания материально-технической базы для максимально широкого применения цифровых технологий [1].

В условиях распространения COVID-19 в мировых масштабах, очень большое количество людей переходит на удалённый режим осуществления трудовой деятельности с применением для этого современных сервисов видеоконференций и мессенджеров. В этом плане отмечено увеличение спроса на такие программы, как Microsoft Teams, Cisco's Webex, Skype и Zoom. Использование онлайн-платформ заметно стимулируются процессы развития облачных технологий, позволяющих сохранять и анализировать данные, увеличивающие спрос на наиболее перспективные сервисы от ряда положительно зарекомендовавших себя компаний, к числу которых относятся Amazon Web Services, Tencent, Microsoft и Alibaba. Кризисная ситуация в мире поспособствовала переходу на дистанционные форматы и увеличению общих объёмов в сфере электронных продаж, но при этом, оказала крайне негативное, резко отрицательное влияние на ряд цифровых платформ, включая область передвижений и сферу путешествий. При закрытии кинотеатров и театров, ряда других культурно-развлекательных объектов, отмечается вполне естественное привлечение очень большой аудитории в стриминговые сервисы и видеохостинги [3].

Следует отметить и тот факт, что значительная часть цифровых решений в настоящее время не только предлагается, но также поддерживается достаточно небольшим, ограниченным числом крупнейших платформ, заметное укрепление позиций которых способствует сейчас выраженному ускорению темпов цифровизации. Эффективность сетевой выгоды, отслеживание, извлечение и анализ информации, позволяют получать таким компаниям очевидные преимущества, которые впоследствии могут трансформироваться в цифровые знания, а также монетизироваться разными способами. Таким образом, многими организациями и пользователями будут наиболее активно в будущем использоваться цифровые решения, потому что в процессе кризиса выработаются к этой сфере вполне определённая привычка. Доля членов проектных команд, которые останутся на режиме «удалённой работы» после официального окончания пандемии, вполне может составить порядка 40-50%, что обусловлено тем фактом, использование цифровых продуктов выросло во всех отраслях.

Раз в несколько десятков лет миру приходится сталкиваться с эпидемиями, которые охватывают целые страны и даже континенты. В то же время, воздействия в результате COVID-19 вполне может считаться разнонаправленными, потому что ими не только спровоцировано принятие и ускорение работы над целым рядом проектов и решений в сфере цифровой экономики. В контексте борьбы с текущей сложной кризисной ситуацией отмечается существенное влияние на изменение нескольких намеченных инициатив, что поспособствовало отложению обсуждения некоторых из них на более поздние сроки, вплоть до наступления стабилизации ситуации. При этом неоспоримым является тот факт, что пандемией усилена социальная функция цифровых технологий и современных инновационных сервисов, а также дан стимул для развития цифровой экономики в рамках новой системы управления проектами и программами в цифровой среде. В этом смысле, важно помнить, что в подобной ситуации понадобится грамотное обновление законодательной базы с дополнительными психологическими исследованиями для выяснения воздействий таких преобразований с увеличением общего количества трансграничных цифровых сервисов [4].

Именно благодаря цифровым технологиям стал возможен высокоэффективный массовый переход на удалённый формат работы в самый тяжёлый и сложный период пандемии коронавирусной инфекции. Распространение COVID-19 по странам и континентам пришлось на самую активную фазу процессов цифровизации на территории разных стран мира, что способствовало невольному ускорению реализации накопленного прежде потенциала в использовании ИКТ-технологий во многих экономических секторах. При этом, максимально интенсивно такие ИКТ-технологии стали применяться в сферах, представленных здравоохранением и образованием, государственным управлением, финансами и торговлей, благодаря чему происходит пересмотр всех подходов к развитию телекоммуникационной инфраструктуры на фоне полноценной защиты персональных данных и других взаимосвязанных вопросов. Аналитическими инструментами, искусственным интеллектом, симуляциями и новыми вариантами организации удалённых рабочих процессов вполне могут стать защитой от риска возможных потерь в краткосрочной перспективе, но проекты внедрения цифровых технологий должны быть разноплановыми и хорошо продуманными [2].

Исходя из всего сказанного выше, можно сделать вывод, что современные цифровые технологии обладают огромными перспективами и потенциалом для полноценного ответа на вызовы COVID-19 с точки зрения долгосрочного прогнозирования. В этом плане, разрабатываемые и внедряемые системы управления проектами и программами в цифровой среде должны быть в первую очередь направлены на преодоление самых негативных последствий, активно

проявляющихся в процессе пандемии COVID-19, и способствовать, в том числе полноценному обеспечению деятельности в условиях вынужденной социальной дистанции с повышением эффективности удалённой работы. Коронавирусной инфекцией продемонстрирована высокая значимость такой цифровизации и разработки необходимой инфраструктуры на фоне человекоориентированного и инклюзивного подхода к вопросам управления активно развивающимися технологиями. Предполагается, что в сложившейся непростой ситуации, неразрывно связанной с COVID-19, произойдёт самое крупное переформатирование политического, социального и экономического уклада, в которому ведущая роль будет отведена инновационным цифровым технологиям.

Литература

1. Как пандемия COVID-19 изменит Россию / С.М. Анпилов, А.Н. Сорочайкин // Экономика, управление и право в современных условиях: межвуз. сб. ст. / под общ. ред. М.М. Матвеевой. - Тольятти: Изд-во ИССТЭ, 2020. - Вып. 30. С. 4-8.
2. Кузьминов Я.И. Вирусная революция: как пандемия изменит наш мир. URL: <https://www.rbc.ru/opinions/society/27/03/2020/5e7cd7799a79471ed230b774> (дата обращения: 29.11.2020).
3. Табах А. Корректировка методов: будет ли успешным новый антикризисный план Кремля. URL: <https://www.rbc.ru/opinions/finances/16/04/2020/5e9809009a7947b6c7c90c8d> (дата обращения 17.11.2020).
4. Чепуренко А.Ю. Вынужденная дистанция: каким будет общество после пандемии. URL: <https://www.rbc.ru/opinions/society/01/04/2020/5e8306e79a79473434a103da> (дата обращения 29.06.2020). 9. COVID-19 или рестарт экономики / Д.В. Зюкин // Наука и практика регионов. 2020. - № 1(18). С. 74-80.

В.Г. Каштанов
магистрант

Е.А. Смирнов
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. **С.М. Сычёва**
(ГУУ, г. Москва)

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ РАБОЧЕЙ СИЛЫ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-19

Аннотация. *Вспышка COVID-19 по всему миру заставила компании внедрять инновации и менять способ ведения своей работы. Офисы стали менее важными, а работа из дома внезапно стала обязательной. Подобная потребность в работе из дома стимулирует цифровую трансформацию рабочей силы и эволюцию рабочей среды с беспрецедентной скоростью. Массовое внедрение дистанционной работы стало жизненно важным изменением в бизнесе после вспышки вируса. В этой статье рассматривается влияние пандемии коронавируса на внезапный спрос на работу из дома и последующий толчок к цифровой трансформации рабочей силы.*

Ключевые слова: ПАНДЕМИЯ, ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ, ДИСТАНЦИОННАЯ РАБОТА, УДАЛЁННАЯ РАБОТА, ПРЕОБРАЗОВАНИЕ.

В последние несколько лет цифровая трансформация была одной из самых обсуждаемых тем в сфере бизнеса и менеджмента. Многие организации, понимая важность цифровой трансформации и обдумывая эту новую тенденцию, не спешили менять статус-кво, вызывать потенциальные сбои в производственных и управленческих процессах и принимать неизбежные преобразования. Усилия были направлены на более мелкие проекты, незначительные изменения, заимствование и адаптацию чужого опыта, а также ожидание более подходящего времени для осуществления радикальных изменений.

С наступлением 2020 года и вспышкой COVID-19 организации оказались застигнутыми врасплох и неподготовленными к новым условиям функционирования деловой среды, вызванной новыми реалиями. Когда миллионы людей еще больше ушли в онлайн-мир, где помимо новостей, развлечений, образования и общения, теперь имеет место быть удаленная работа - необходимость в цифровой трансформации перешла с уровня «важно» на уровень «критически необходимо».

В конце декабря 2019 года китайские чиновники здравоохранения проинформировали Всемирную организацию здравоохранения (ВОЗ) о группе пациентов с загадочной пневмонией. 30 января 2020 года ВОЗ объявила вспышку COVID-19 чрезвычайной ситуацией в области общественного здравоохранения, имеющей международное значение. Слово «пандемия» внезапно стало словом нарицательным, наводняющим нашу повседневную жизнь, а определение — инфекционное заболевание, при котором наблюдается существенный уровень заражаемости и продолжающееся распространение от человека к человеку во множестве стран одновременно – хорошо знакомым всем [1].

В течение нескольких дней после вспышки болезни работа на дому, ранее практикуемая компаниями только эпизодически, стала обязательной, так как встал вопрос физического и финансового выживания.

Чтобы предотвратить распространение вируса и защитить работников, правительства во всем мире поручили работодателям закрыть свои офисы и дать сотрудникам возможность работать из дома — дистанционно.

Подсчитано, что более четырех из пяти человек (81%) в глобальной рабочей силе, насчитывающей 3,3 миллиарда человек, пострадали от полного или частичного закрытия рабочих мест [2].

Многие, как работодатели, так и работники, имели ограниченный опыт удаленной работы в таких больших масштабах до вспышки. Компании чувствовали себя комфортно, следуя стандартам офисной работы, а сотрудники были довольны обособленностью работы от домашней жизни.

Внезапно компании столкнулись с вполне реальной угрозой потери части прибыли и рабочих мест. В сочетании со страхом и неуверенностью в отношении вируса, подобный коллапс был огромным и болезненным. Удаленная работа рассматривалась как потенциальное эффективное решение для минимизации потерь.

Работа из дома - фраза, широко используемая с момента появления COVID-19, может быть определена в общем виде: «формат работы сотрудников, работающих вне офисов компании». Она включает в себя четыре основные характеристики:

- лицо, являющееся сотрудником организации;
- подразумевается фактическое участие в работе с компанией по конкретным задачам;
- работа выполняется вне физических помещений компании;
- имеется телекоммуникационная связь с работодателем.

Стоит отметить, что используются два популярных термина, часто используемых как синонимы для описания работы из дома, - это дистанционная работа и удаленная работа. Приведенная на рисунке 1 статистика поисковых

запросов из Google Trends, сделанных в период пика пандемии весной 2020 года, свидетельствует, что термин удаленная работа использовался чаще.

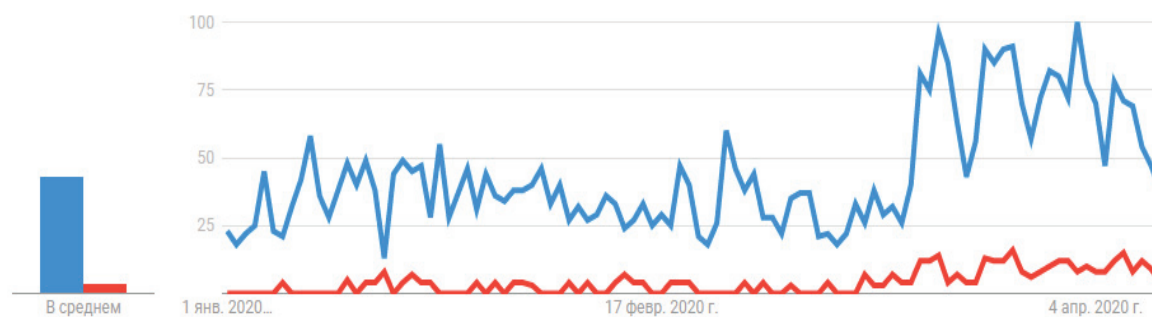


Рисунок 1 - Статистика поисковых запросов по ключевым фразам. Удаленная работа – синий, дистанционная работа – красный [3]

Поиск с использованием данных определений не только становится более частым, но и увеличивается доступность информационных ресурсов, упоминающих удаленную работу.

Данные понятия имеют тонкие различия в значении, указывая на два несколько различных подхода к концепции работы из дома, поэтому стоит определить их более подробно.

Дистанционная работа - это организация работы, при которой сотрудник работает вне офиса. Это часто означает работу из дома или из мест, близких к дому, таких как кафе, библиотеки или коворкинги. Вместо того чтобы ездить в офис, сотрудники «путешествуют» с помощью ИТ-инструментов, поддерживая связь с коллегами и работодателями через мобильные устройства, телефоны, онлайн-чаты, видеоконференции, платформы для совместной работы и электронную почту. Большинство определений дистанционной работы имеют две общие черты: работа из места, отличного от традиционного офиса, и использование технологий для выполнения рабочих задач. Обычно выделяют три области, в которых эти определения различаются:

- степень удаленной работы (например, один раз в месяц, один раз в неделю, полный рабочий день);
- тип трудовых отношений (например, сотрудник, независимый подрядчик или консультант, самозанятый);
- место удаленной работы (например, дом, коворкинг, кафе).

Преимущества дистанционной работы как для работников, так и для работодателей, помимо экономии денег, включают повышение удовлетворенности работой и производительности труда, большую гибкость, снижение офисных расходов, снижение текучки кадров, улучшение баланса между работой и личной жизнью сотрудников, сохранение старшего поколения в рабочей силе и экологические выгоды. Однако существуют и недостатки, такие как социологические и психологические проблемы, возникающие в результате изоляции, длительности рабочего времени и отсутствия разделения между работой и домом.

Дистанционная работа требует самодисциплины и зависимости от личных ИТ-инструментов, коммуникаций и других ресурсов. Существуют также проблемы, связанные с переходом организаций на новые методы работы и обучения, наряду с отсутствием у сотрудников приверженности и идентификации с организационной культурой и ценностями. Нельзя недооценивать повышенный риск возникновения проблем конфиденциальности и безопасности.

Удаленная работа – еще один вид работы из дома. Данный термин синонимичен понятию дистанционная работа. Однако между этими двумя терминами

есть небольшая разница. В то время как дистанционная работа означает работу вне офиса, обычно из дома, удаленная работа подразумевает, что сотрудник находится за пределами местонахождения главной штаб-квартиры или офиса организации. Это географическое различие может показаться несущественным, но на самом деле оно требует изменений в управлении и вовлечении рабочей силы. Менеджеры должны применять различные стили коммуникации и управления и приложить дополнительные усилия, чтобы должным образом руководить и обеспечивать необходимый уровень производительности удаленной рабочей силы. Различия в трудовом законодательстве, финансовых обязательствах, культурном происхождении, часовых поясах, расписании и ожиданиях - это лишь некоторые из различий между понятиями удаленной и дистанционной работы. Часто удаленные работники - это фрилансеры и независимые подрядчики, которые проводят свое время вне традиционных офисных условий.

Преимущества разнообразной глобально распределенной рабочей силы сводятся к большому количеству специализированных профессий и финансовым выгодам, получаемым благодаря различным стандартам жизни и местной оплате труда. Удаленно нанятые сотрудники часто имеют значительные финансовые преимущества, такие как более высокая заработная плата, лучшие условия труда и международный опыт.

Недостатки, упомянутые выше для дистанционной работы, более или менее одинаковы и для удаленной работы. Однако недостатки, присущие только удаленным работникам, включают их эмоциональное благополучие, ограниченные возможности карьерного роста, работу вне обычного местного рабочего времени из-за различных часовых поясов, профессиональную или даже географическую предвзятость.

Суровая реальность воздействия COVID-19 на экономику и средства существования людей привела к тому, что концепция цифровой трансформации оказалась в центре внимания. Особенно это касается сильно пострадавшей рабочей силы. Поскольку работа из дома стала неизбежной, новые рабочие модели должны были быть быстро разработаны и развернуты. Такие термины, как дистанционная работа, работа из дома, работа на дому, удаленная работа, виртуальная работа, мобильная работа, гибкое рабочее место, цифровые кочевники и фриланс, используются для описания текущих режимов работы и ускорения цифровой трансформации рабочей силы.

Цифровая трансформация заключается в том, чтобы сделать все по-другому - создать совершенно новую бизнес-модель с использованием современных информационных и компьютерных технологий. Цифровая трансформация использует существующие знания для глубокого изменения сущности организации — ее культуры, стратегии управления, технологического комплекса и операционной структуры. Становится необходимостью ставить клиента в центр всех своих решений и действий. Идеи и решения Индустриализации 4.0 стали для многих панацеей от разрушений, принесённых COVID-19. Изменение бизнес-моделей и рабочих процедур, максимальное использование современных информационных технологий (ИТ), корректировки организационной культуры и поведения, а также изменение ожиданий и ролей рабочей силы стали новыми правилами игры.

Влияние COVID-19 на рабочую силу заметно на нескольких уровнях. Оно включает в себя изменение характера работы, ее разнообразия, объема, скорости и ценности. Цифровая трансформация - это больше, чем просто внедрение новой технологии. Необходимо принятие «цифрового мышления рабочей силы». Цифровое мышление предполагает глубокое понимание того, что сила технологии может демократизировать, масштабировать и ускорять любую форму действий и взаимодействия. Основными характеристиками цифрового мышления являются: гибкость, обширность, комфорт с неоднозначностью, ум, адаптивность и охват

разнообразия. Цифровая трансформация требований к рабочей силе включает в себя:

- цифровую грамотность, технические знания;
- непрерывное микрообучение и личностное развитие;
- вовлеченность;
- мобильность и возможность работать удаленно;
- цифровую этику.

Еще до вспышки коронавируса Всемирный экономический форум (2018) подсчитал, что к 2022 году более 50% всех сотрудников потребуют значительного переобучения и повышения квалификации. Это будет огромная задача для HR и других менеджеров, тем более что 85% рабочих мест для тех профессий, что будут созданы к 2030 году еще не существует [4].

По мере того как волна COVID-19 катится по всему земному шару, мы вынуждены внедрять инновации и менять то, как мы работаем и живем [5]. Офисы стали менее важными, а работа из дома внезапно стала обязательной. Эта внезапная потребность в работе из дома стимулирует цифровую трансформацию рабочей силы и эволюцию рабочей среды с беспрецедентной скоростью. Массовое внедрение дистанционной работы стало жизненно важным изменением в бизнесе после вспышки вируса. И эта перемена здесь надолго.

В течение нескольких дней организации должны были улучшить свои возможности для долгосрочного сотрудничества. Видеоконференции, онлайн-покупки, специальные поставки, телемедицина, электронное обучение, электронная торговля, онлайн-маркетинг, потоковое видео и многие другие ИТ-процессы претерпели виртуальную трансформацию, заменив традиционные методы работы. Цифровая трансформация охватывает широкий спектр необходимых действий, включая максимальное использование современных информационных технологий. Благодаря COVID-19 она приобрела большое значение и была широко признана и принята как работодателями, так и работниками.

Недавняя трансформация рабочей силы является решающим шагом вперед в направлении цифровизации. Организации, которые расширили свои ИТ-возможности и дистанционно привлекли своих сотрудников, находятся в гораздо лучшем положении, чтобы не только пережить эти беспрецедентные обстоятельства, но и преодолеть краткосрочные и долгосрочные проблемы, которые неизбежно последуют.

Литература

1. Геокчакян А.Г., Брикошина И.С. Развитие ключевых профессиональных компетенций проджект-менеджера цифровой формации // Управление проектами: карьера и бизнес. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. М., ГУУ, 2019. С. 5-7.

2. Коготкова И.З., Шафоростова А.И. Совершенствование процесса обеспечения кадрами в сфере производственного менеджмента строительных организаций // Вестник университета. – 2015. № 9. С. 51-58.

3. Сычёва С.М. Роль менеджеров в проведении организационных изменений в корпорации // Вестник университета. – 2014. - № 7. С. 216-223.

4. Аналитическая записка ООН: сфера труда и COVID-19 URL: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_policy_brief_world_of_work_and_covid_19_russian.pdf (дата обращения: 07.11.2020).

5. Статистика поисковых запросов по ключевым фразам. Удаленная работа – синий, дистанционная работа – красный. // Google Trends. URL <https://bit.ly/3gh62ck> (дата обращения: 15.11.2020).

6. Realizing 2030: A Divided Vision of the Future. <https://bit.ly/2FvF1yi> // DELL Technologies (2018) URL: <https://bit.ly/3lNYUp8> (дата обращения: 21.11.2020).

А.А. Кузнецов
студент

А.В. Фролов
студент

Научный руководитель: ассистент **А.Г. Геокчакян**
(ГУУ, г. Москва)

ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА EVENT-ИНДУСТРИЮ: ПЕРЕХОД ОТ ОФЛАЙН К ОНЛАЙН

Аннотация. В настоящей статье рассмотрены основные проблемы event-индустрии на фоне COVID-19, даны рекомендации по поиску путей выхода из кризиса. В материале представлена сравнительная характеристика офлайн и онлайн форматов проведения мероприятий, а также их синтез.

Ключевые слова. EVENT-ИНДУСТРИЯ, ПАНДЕМИЯ, ФОРМАТ, СИНТЕЗ.

Ни для кого не секрет, что на фоне всемирной пандемии COVID-19 пострадали многие отрасли бизнеса и экономики, как в России, так и в других странах. К числу наиболее пострадавших сфер бизнеса относят: туризм, мелкую торговлю, общепит и фитнес. Не осталась в стороне и event-индустрия, которая продолжает принимать на себя большие кризисные удары и до сих пор не может приспособиться к внезапно изменившимся условиям.

Возникновение серьезной угрозы вируса повлекло за собой запрет, первым делом, массовых мероприятий. Отсюда, проведение мероприятий традиционным способом оказалось невозможным. Даже после снятия всех ограничительных мер разрешение на организацию и проведение массовых мероприятий появится в последнюю очередь. Есть и другая сторона медали. Нет никаких гарантий, что после пандемии люди ринутся покупать билеты в музеи и на музыкальные концерты. Из всего этого напрашивается следующий вывод: отрасль должна переосмыслить себя, найти новые пути реализации своей деятельности [2].

После введения ограничений правительством России на проведение мероприятий в помещениях и на открытом воздухе, лишь пятая часть ивент-компаний смогла перейти в онлайн формат. То есть остальные оказались в стороне – они либо ждут снятия ограничений, либо закрываются. Существует ряд основных причин, мешающих переходу компаний в режим онлайн конференций:

- Отсутствие опыта и специалистов, способных качественно провести мероприятия через интернет. Конференции, форумы и прочие подобного рода мероприятия проводятся в онлайн формате довольно часто и бесперебойно, что свидетельствует накоплении большого опыта в данном направлении. На сегодняшний день невелика практика проведения через интернет именно развлекательных мероприятий.

- Неприятный для многих клиентов формат – лекции и семинары, а не непосредственное «физическое» участие. Если ребёнку показывать игрушку через экран монитора, а не вручить её непосредственно в руки, то скорее всего он будет разочарован. То же и с людьми, участники event-мероприятия ожидают какого-либо взаимодействия. Люди хотят ощутить незабываемые эмоции, а лучше всего это

получается при непосредственном физическом участии, поскольку затрагивается ряд органов чувств, в отличие от обычного наблюдения.

- Это противоречит традиционным способам ведения бизнеса. Люди всегда боятся чего-то нового, неизведанного. Этот животный инстинкт проявляется во всём и даже в бизнесе. Никто не хочет лишиться своего капитала, а потому будет плыть на дырявой лодке, пока она совсем не пойдёт ко дну. Поэтому консервативность владельцев event-компаний вызывает беспокойство: лодка уже наполовину затоплена, но никаких изменений до сих пор не наблюдается.

Перед ивент-компаниями встал вопрос о том, как передать атмосферу офлайн мероприятия в онлайн. Для ответа необходимо разобраться с тем, что хотят получить клиенты от мероприятий [1].

Здесь можно выделить:

- Получение положительных эмоций и воспоминаний;
- Приятное времяпрепровождение;
- Возможность общения с единомышленниками и обмен опытом;
- Возможность обсудить вопросы с докладчиком во время или после выступления;
- Обсуждение актуальных вопросов с профессионалами своего дела;
- Поиск партнеров и клиентов.

А организаторам, в свою очередь, нужно:

- Максимально большое количество участников;
- Улучшение репутации и имиджа компании;
- Сделать мероприятие наиболее запоминающимся и полезным, чтобы люди хотели обратиться к этой компании вновь.

Если при проведении офлайн мероприятий соблюдение данных пожеланий не составляет особого труда, то для онлайн формата некоторые задачи становятся невыполнимыми.

Прежде чем дать окончательный ответ на вопрос о переходе event-индустрии в онлайн, необходимо рассмотреть основные положительные и негативные черты данного формата.

Конечно, очень жаль, что такие виды мероприятий, как дни рождения, спортивные соревнования, свадьбы, шоу и концерты частично прекратили свое существование, но различного рода конференции и форумы получили дополнительный толчок в своем развитии. В этом и состоит один из основных плюсов онлайн формата. Больше нет нужды приглашать и оплачивать перелет и проживание иностранных спикеров. Данные конференции стали проводить значительно чаще, так как можно участвовать из дома, кафе, улицы и любого другого места, что также является немаловажным положительным аспектом онлайн формата. Кроме того, теперь не приходится долго согласовывать время и место, чтобы максимальное количество участников смогло посетить встречу.

Очевидно, что у онлайн мероприятий есть один большой минус, заключающийся в отсутствии непосредственного физического участия. Чтобы получить необходимый заряд эмоций и оставить самые яркие впечатления, участники должны быть напрямую погружены в атмосферу мероприятия.

В связи с тем, что проведение онлайн мероприятий обходится значительно дешевле офлайн, вполне возможен синтез этих форматов после снятия ограничений. Здесь есть два варианта реализации данного объединения. Первый – онлайн является трансляцией офлайна. И второй – онлайн – это самостоятельная программа. Например, 3D музей, культурный центр и выступление артиста через специальную программу.

Если с реализацией первого варианта нет особых трудностей, ведь трансляции онлайн мероприятий мы видим по телевизору каждый день, то со вторым вариантом

все значительно сложнее. Event-компания должна располагать соответствующим оборудованием и технологиями, способными в полной мере погрузить участников в атмосферу мероприятия. Учитывая, что современные цифровые и IT-технологии, искусственный интеллект являются удовольствием не дешёвым, рынок довольно быстро очистится от мелких компаний, которые не могут себе позволить покупку и использование данных технологий и оборудования. Это усилит позиции более крупных компаний, из-за чего должно повыситься качество услуг для клиентов. И всё же решающим моментом является способность каждого отдельного проекта придумать способ проведения и программу онлайн мероприятия, а также поиск особых технических решений, способствующих улучшению имиджа компании по сравнению с конкурентами.

На сегодняшний день существуют следующие наиболее популярные платформы для проведения онлайн мероприятий:

- YouTube;
- Zoom;
- Webinar;
- Bizon365;
- Microsoft Teams.

Ресурсов этих площадок совершенно недостаточно для реализации идеи проведения увлекательных и разнообразных онлайн мероприятий. Они подходят только для конференций, форумов и вебинаров. Нужны новые технологические решения, на создание которых требуется время. В связи с этим, внедрение подобного формата становится менее вероятным, только если карантинные меры не будут продлены еще на более длительный срок, и тогда event-компаниям придется искать пути выхода из кризиса, иначе им придется покинуть рынок.

Литература

1. Коготкова И.З., Гусева М.Н. Маркетинг в строительстве // Учебное пособие. М, ГУУ, 2011.

2. Ивент-индустрия: как наиболее пострадавшая от COVID-19 отрасль придумывает себя заново // Sostav URL: <https://www.sostav.ru/publication/ivent-rynok-vo-vremya-koronavirusa-sovmestnyj-proekt-sostav-i-akar-43331.html> (дата обращения: 08.11.2020).

В.А. Максюта

магистрант

В.С. Чикаревский

магистрант

(ГУУ, г. Москва)

МОТИВАЦИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОТРУДНИКОВ ПРОЕКТА В УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ

Аннотация. Пандемия коронавируса внесла коррективы во многие аспекты нашей жизни, не обошла она стороной и работу проектных организаций. Компании приспособились к современным реалиям и начали переводить часть работников, а некоторые и весь штат, на удаленную работу. Цель данной статьи – рассмотреть, как поддерживать мотивацию и эффективность сотрудников, команды проекта в условиях удаленной работы.

Ключевые слова: МОТИВАЦИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, УДАЛЕННАЯ РАБОТА, КОМАНДА, ПРОЕКТ.

В наши дни мир столкнулся с таким огромным вызовом, как пандемия коронавируса. Последствия, которые несет за собой это явление разнообразны по своему влиянию и масштабу: дестабилизация мировой экономики, перегруженность систем здравоохранения, режимы самоизоляции и карантин, высокий спрос на СИЗ, социальная дистанция, массовые заболевания, смерти людей. На все эти последствия необходимо своевременно и рационально реагировать. Сфера бизнеса, в свою очередь, пришла к единственному решению, которое способно помочь поддерживать стабильную ситуацию в функционировании компаний – переход на удаленную работу. Конечно, не все компании могут прибегнуть к данному решению, ведь некоторые сферы не позволяют это сделать, но у тех, у кого получилось, ситуация может быть не такой критической. Но даже в таком формате есть вопросы, которые необходимо постоянно отслеживать и решать – это мотивация и эффективность работы сотрудников.

Сегодня вопрос организации гибкой рабочей среды стоит как никогда остро. Эпидемиологическая ситуация в нашей стране и постановления правительства, указы мэров городов вынуждают работодателей оперативно разрабатывать планы по переводу сотрудников на удаленный режим работы.

Казалось бы, проблема не должна быть особо острой, так как, по данным исследования Global Workplace Analytics, около 80-90% респондентов желают иметь возможность хотя бы частично работать удаленно. Желание многих неожиданно для всех воплотилось в реальность. В первые дни такого формата, возможно, эффективность и мотивация даже возрастет на голом энтузиазме. Однако день за днем энтузиазм начнет падать, радость рано или поздно сойдет на нет, и вот тогда-то упадет мотивация и начнут действовать отвлекающие факторы.

Согласно результатам опроса HeadHunter, в топ минусов удаленной работы входят отвлекающие бытовые факторы (тяжело сосредоточиться, хочется залезть в соцсети, включать громко музыку/телевизор, ходить к холодильнику за перекусами раз за разом, и тд), нехватка живого общения по срочным вопросам и проблемы с самоорганизацией. Вышеперечисленные минусы негативно влияют на работу индивида и компании в целом, поэтому необходимы меры для поддержания интереса.

Убедитесь, что у каждого вашего сотрудника есть все необходимое для работы вне офиса.

К этому относится:

- Оборудование: компьютеры/ноутбуки для комфортной бесперебойной работы, принтеры, мобильные гаджеты (для тестирования программных продуктов), прочие гаджеты;
- Доступы ко всем программным средствам и продуктам, которыми сотрудники пользуются в офисе, офисным серверам, среде разработки;
- Контактные данные для связи с коллегами и руководством по экстренным вопросам;
- База знаний компании [1].

Высокая эффективность от удаленной работы возможна, если сотрудники понимают свою ответственность за качество выполненной работы и мотивированы на достижение максимальных целей. Дистанционное управление командами проектов требует систематизации управленческих навыков и дополнительной мотивации команды проекта [2].

Вовлечение. Регулярное использование онлайн-конференции для синхронизации общего понимания, чтобы команда четко видела цели организации и

свою роль в них. Дистанционное подключение всех сотрудников к стратегическим сессиям. Наблюдение, как формируется причастность всех сотрудников к общему делу.

Как итог, каждый участник проекта понимает, что он своей работой вносит вклад в цель организации. На сессиях необходимо обсуждение с сотрудниками всех уровней стратегических задач и планов отдела. У людей появляется возможность предлагать свои идеи, и самим разумно расставлять свои приоритеты. В результате появляется желание выполнять проекты в срок, а после — иметь личное время для отдыха.

Вовлечение в общие цели и ценности формируется через принадлежность команды к стратегическим направлениям и общим смыслам. Когда сотрудники понимают, куда движется организация и чувствуют свою причастность к выполнению ее больших стратегических задач — команда начинает работать как единый механизм. Взаимно дополняет и помогает друг другу. Разделение долгосрочных целей организации на шаги в виде краткосрочных задач позволяет сотрудникам воспринимать развитие организации как достижимое и реальное. Есть ощущение движения вперед, и ощущение вклада каждого в общее дело.

Четкие временные рамки. Эффективное управление бизнес-процессами начинается с определения времени еженедельных звонков в удобное для участников время, ввод онлайн-совещаний. Постоянство таких процессов и уважительное отношение к личному времени сотрудников дает дисциплину и продуктивность в работе. Письменная договоренность по поводу распределения ролей и зон ответственности добавляет прозрачности и ясности в работе. Это увеличивает эффективность всей команды.

Применение мониторинга результатов. Внедрение системы мониторинга по принципу светофора позволяет понимать, в какой ситуации находятся проекты компании. В красную зону попадают те, кто не укладывается в сроки. Людям свойственно откладывать до последнего, особенно это может возникнуть в условиях удаленной работы. Команда может совершать много дополнительных усилий именно в момент, когда грозит попадание в «красную зону».

Система светофора может вестись в удобном электронном формате. Зеленым выделяются уже сделанные в сроки проекты, желтым — проекты в процессе, а красным подсвечиваются просроченные. Сотрудникам не нравится перспектива оказаться в красной зоне, что работает, как мотивация для всей команды выполнять свои обязанности своевременно и качественно.

Необходимо ежемесячно подводить итоги работы команды проекта для того, чтобы сотрудники наглядно видели плоды своей работы и понимали, справляются ли они со своей работой или нет.

Когда доступной всем системы мониторинга результатов в компании нет, это позволяет легко объяснить перенос сроков, ссылаясь на множество причин.

Сонастройка. Постоянная синхронизация команды и принятие решений путем сотрудничества. Конфликты и в команде проекта, и в жизни неизбежны, и даже могут принести пользу с точки зрения новых идей. Особенно, если лидер своевременно помогает найти конструктивные решения и прийти к общему пониманию. Необходимо, когда возникает потребность, разрешать недопонимания и объединять компанию в единое целое.

Экосистема компании состоит из подсистем — отделов, команд проектов и их функций. Каждая из которых принимает изменения и работает в собственном ритме, поэтому нужна регулярная сонстройка. Это профилактика здоровья команды.

Для сонстройки дистанционной команды отлично подойдут регулярные онлайн-конференции и статусы по выполнению ключевых задач. Сонстройка важна, так как каждый работает над своим сегментом проекта. Во время коллективного общения происходит выстраивание процесса в единое целое.

При удаленной работе проблема может появиться гораздо позже, уже на конечном этапе, именно из-за этого лидеру нужно держать руку на пульсе и не пускать все по течению.

В дистанционной команде сложнее управлять конфликтами, так как происходит больше электронной коммуникации. Лидеру особенно важно снимать потенциальные разногласия. Лучше организовывать отдельные звонки с участниками конфликта. Проводить такие звонки обязательно нужно со всеми сложными участниками команды и неформальными лидерами, влияющими на атмосферу всей команды.

Доверие. Первое время сотрудники могут испытывать сложности на онлайн-конференциях и созвонах с тем, чтобы высказывать свое мнение, полностью погружаться в процесс. Кто-то, например, посчитает, что лучше «уйти в себя» и отсидеться, а не участвовать в диалоге, такое вполне может происходить. Сотрудники могут просто слушать и порой кивать головой. Поэтому необходимо искать новые причины для их мотивации и комфортного погружения в работу команды.

Узнавать лично у каждого члена команды их мнение, сделать так, чтобы никто не боялся выглядеть глупо или переживал, что его идея не будет воспринята. В личном общении, обычно, всем гораздо легче высказываться. Это хорошо повышает уровень доверия. И уже после на групповых собраниях повышается уровень активности работников. Остается только поддерживать уровень доверия и нужную атмосферу в команде.

В дистанционной команде важно обращать внимание на четкие правила письменной и устной коммуникации. Обязательно создавать форумы регулярного общения в режиме звонков, конференций, общих и личных чатов.

Продвигать открытую культуру взаимодействия с возможностью позитивно высказать свою точку зрения. Разные мнения возникают всегда, и это всегда возможность для конструктивного взаимодействия и более глубокой проработки вопроса. Приветствовать открытое мышление, и его демонстрировать. Признавать свои ошибки, и давать людям возможность высказывать идеи, допускать и исправлять ошибки. Главное — выносить полезный опыт и совместно развиваться.

Необходимо поддерживать культуру ответственности с фокусом на результат. Комбинировать модели личного и открытого пространства в общих чатах для общения. Доверять своей команде. Обязательно искренне благодарить сотрудников за новые идеи и их реализацию. Лучше письменно и с копией всем участникам проекта для усиления мотивационного эффекта.

Удаленная работа — это своего рода тест на адаптивность организации к изменениям, умение лидера организовать эффективные бизнес-процессы и мотивировать команду. Пройдя его, организация откроет для себя новые возможности. Открывайте для себя плюсы в нестандартных ситуациях, мотивируйте свою команду на новые достижения [4].

Литература

1. Брикошина И.С., Геокчакян А.Г. Project management 4.0: трансформация управления проектами в условиях четвертой промышленной революции // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2020. № 2(26). С. 10-21.
2. Мертенс С.Ю., Чернова Т.Ф. Формирование «карты предложений» на основе компетенций человеческих ресурсов инжиниринговых и консалтинговых компаний // Высшее образование сегодня. – 2012. – № 5. С. 23-25.
3. Титова Н.В., Титов С.А., Новикова Н.А. Методы воздействия руководителя проекта на членов проектных команд // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 11-1. С. 1043-1047.
4. Удаленный режим работы в условиях пандемии COVID-19: руководство для работодателей // <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74483214/>.

5. Шароватов Ю. Дистанционный менеджмент. М.: Альпина Диджитал, 2020.

С.В. Мишукова
магистрант
Е.В. Никитина
ст. препод.
(ГУУ, г. Москва)

ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

Аннотация. Пандемия «приземлила» процессы цифровой трансформации – для все большего числа компаний из модной стратегии она превращается в тактику выживания. А «нагрузочное тестирование» ИТ-моделей и систем выявило узкие места и уточнило приоритеты развития.

События последних месяцев, связанные со стремительным распространением коронавируса, заставили многих бизнесменов сменить приоритеты. Даже компании, традиционно предоставлявшие услуги в режиме оффлайн, постарались адаптировать свои сервисы под условия новой реальности. Несмотря на губительное влияние пандемии на мировую экономику, для ее цифровой составляющей вирус, возможно, станет скорее плюсом, чем минусом.

Ключевые слова: ПАНДЕМИЯ, ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ИНТЕРНЕТ.

В эту шокирующую эпоху, когда большая часть мира находится в изоляции или самоизоляции, цифровые услуги становятся чрезвычайно важными. Интернет позволяет нам продолжать работать, заниматься спортом, обеспечивать себя едой и другими необходимыми вещами, общаться и отдыхать.

Чтобы поддержать людей, оказавшихся в «ловушке» в данный период времени, Минтранс и НКО цифровой экономики запустили портал «Все онлайн». На момент запуска сайта каталог включал в себя более 60 цифровых сервисов. За две недели количество служб увеличилось почти в шесть раз - как сообщает пресс-служба ведомства.

Каталог включает в себя товары для обучения, работы, игр и развлечений. На сайте «Все онлайн» информация об услугах сгруппирована по различным типам потребностей и условий жизни - от заказа продуктов питания до обучения и получения медицинской консультации онлайн.

Цифровые технологии затронули и те сферы жизни, где ранее уверенно лидировали офлайн-модели. В результате перечень государственных услуг, предлагаемых в интернете, значительно расширился, а некоторые организации, например, Почта России, напоминают своим клиентам, что они осуществляют не только обычные, но и цифровые услуги.

Скачав приложение на свой смартфон, можно зарегистрироваться и оплатить отправку посылок онлайн, чтобы не тратить лишнее время на почте, или использовать push-код для получения посылок в ускоренном порядке без необходимости паспорта и заполнения бумажных уведомлений. Существует также возможность организовать доставку посылок весом не более 31 кг домой курьером.

Еще одним национальным проектом, направленным на продвижение российской модели, является портал «Доступ ко всем». В нем собраны все акции и предложения от ведущих российских компаний, доступные онлайн - будь то просмотр

фильмов за символическую плату или предоставление еды на дом со значительной скидкой [1].

Инициатива была поддержана десятками организаций из разных сфер деятельности. В результате большинство театров и концертных залов (в том числе большой и Мариинский) организуют бесплатные трансляции своих спектаклей.

Один из самых популярных видов цифровых услуг – это доставка на дом продуктов питания.

Так, «Сбермаркет» зафиксировал удвоение продаж крупы и макарон, консервов и соленых огурцов. Кроме того, самыми популярными продуктами в заказе являются картофель, бананы, сахар, молоко и яйца.

Стоит отметить, что Россия так же стала активнее закупать товары для домашних развлечений - продажи творческих наборов и книг выросли на 120 %, настольных игр - на 80%.

Директор РАЭК Сергей Плуготаренко в своем выступлении, отметил рост количества и качества цифровых услуг, направленных на нормализацию жизни тех, кто лишен своей повседневной деятельности, из-за пандемии.

«В очередной раз мы видим, что в России есть большое количество собственных онлайн-сервисов сильных, конкурентоспособных, эффективных. Кроме того, в наши дни большинство офлайн-компаний и участников традиционных рынков оцифровывают свои услуги, переводят свою деятельность в онлайн и работают с интернет-пользователями с беспрецедентной скоростью. Все это вместе взятое доказывает, что цифровая среда - это не только социальная миссия, но и масштабная работа для пользователей, граждан», - подчеркнул Сергей Плуготаренко.

Мода на цифровую трансформацию началась несколько лет назад. Были написаны руководства, разработаны стратегии, введены новые должности, но не все четко понимали, почему. Пандемия немедленно ответила на этот вопрос. Там, где внедрена современная система ИТ, процессы оцифрованы, внедрены онлайн-сервисы – то переход к работе в новой среде проходит безболезненно [1].

Так, компании (отрасли) застрявшие в трудных временах, точнее в доцифровой эпохе, скорее всего не смогут адаптироваться, и прогнозы, которые показывают исчезновение около 40% существующих компаний в результате цифровой революции, стали наиболее вероятными.

Сегодня важно оценить, как события 2020 года изменят стратегии цифровой трансформации и как они повлияют на модернизацию инфраструктуры ИТ. Одно из первых серьезных российских исследований по этим вопросам, проведенное совместно IKS-Consulting и Intel, показало значительное влияние эпидемии на ИТ-процессы компании и определило ключевые приоритеты развития ИТ-инфраструктуры.

Патрик Милль, один из лидеров в области кризисных инноваций, кризисный картограф и основатель сообщества авторов книги «Цифровые гуманитарные науки», описывает роль технологий в гражданской мобилизации в кризисных ситуациях, выражая озабоченность тем, что, если COVID-19 появился бы в 2010 или 2011 году, цифровые технологии были бы мобилизованы в максимальной степени.

Чтобы ответить на вопрос о том, насколько эффективные цифровые инструменты могут быть использованы для мобилизации гражданского общества в контексте нынешней эпидемии, необходимо сначала провести анализ последних инноваций, связанных с эпидемией. Практически любой серьезный кризис сопровождается скачком инноваций, и создание новых технологий пытается дать ответы на новые вызовы [2].

Кроме того, растет и количество неподтвержденных фактов, слухов и дезинформации. Многие специалисты пришли к выводу, что первая инфодемия в истории произошла в условиях пандемии, поскольку информация распространялась

быстрее, чем любой вирус. От экономики и политики до того, что человек покупает в магазине и покидает ли он свою квартиру, эта информация оказывает сильнейшее влияние на принятие решений во всех сферах жизни.

Карты стали одним из главных инструментов превращения информационного хаоса в упорядоченную картину мира. В первые недели появились карты, созданные сотрудниками Университета Джона Хопкинса в США.

Журнал MIT TechnologyReview опубликовал рейтинг лучших карт Covid-19. Первая – это карта Сингапура, созданная Академией программистов UpCode. На самом деле карта - это всего лишь один из элементов панели управления, который позволяет получать самую свежую статистику и географическое расположение каждой инфекции на основе официальных данных [3].

Этот переход от карт к многоуровневым платформам, позволяющим ознакомиться с изображениями, созданными на основе относительно больших данных в доступной форме, стал одной из инновационных тенденций, связанных со вспышкой болезни.

Интересно, однако, что одна из самых популярных панелей управления (карт) была создана не компаниями, а отдельными добровольцами. Сайт Ncov2019 был запущен 17-летним АвиШиффманом, старшекласником, который живет недалеко от Сиэтла.

По словам Шиффмана, который начал работать над сайтом во время рождественских каникул: «Там очень много дезинформации, и я думаю, что было бы здорово сделать сайт, который будет центральным узлом для всей информации». Шиффман попросил поддержать его работу, купив ему чашку кофе через специальную краудфандинговую платформу [4].

Интересно, что традиционные СМИ, хотя и пытаются составить собственные карты пандемии, например, в случае с TheNewYorkTimes, значительно уступают инициативам исследователей, программистов и отдельных пользователей.

В отличие от инструментов, которые дают общую картину события на основе анализа большого числа источников, технологии раннего предупреждения предназначены для передачи информации о рисках наиболее целенаправленным образом. Здесь задача состоит в том, чтобы определить, какая информация имеет непосредственное отношение к конкретной целевой аудитории, исходя из чего, следует предпринять шаги по повышению их личной безопасности, а также безопасности окружающих.

В этой связи основная ответственность лежит на государственных органах, которые первыми получают достоверную информацию об эпидемиях. В ответ на коронавирус правительственные учреждения во многих странах быстро начали использовать мессенджеры не только как эффективный канал связи, но и потому, что они быстро распространяли дезинформацию.

Техническая группа при главе правительства Сингапура была одним из первых учреждений, создавших эффективные каналы коммуникации о рисках, связанных с пандемией.

Министерство здравоохранения Израиля запустило специальную карту, где каждый пользователь может увидеть все места, посещаемые людьми с коронавирусом, и проверить, находятся ли они в опасной зоне.

Приложения, разработанные независимыми разработчиками, которые используют геолокацию, чтобы определить, есть ли зараженные люди рядом с пользователями, особенно популярны в Южной Корее. Отслеживание вирусных приложений с аналогичными функциями появляется и в Израиле. Еще один проект COVID-19 LocationHistorytool обеспечивает анализ геолокационных данных мобильных телефонов для определения потенциальных событий конвергенции с вирусоносителями [4].

Некоторые правительства приняли беспрецедентные меры по контролю за передвижением граждан. Хотя использование городских камер имеет ограниченную эффективность, Израильское правительство разрешило использовать разведывательные технологии для наблюдения за теми, кто подозревается в заражении коронавирусом, и передачи данных в Министерство здравоохранения.

Еще один пример использования технологии персонального мониторинга используется для изоляции потенциальных носителей вируса, связанного с приложением сервиса. В результате Uber объявил о случае блокировки аккаунтов пассажиров и водителей с коронавирусом.

Некоторые эксперты выразили озабоченность по поводу того, как новые технологии используют частные данные для мониторинга перемещения потенциальных носителей вируса. Некоторые люди задаются вопросом, стоит ли ограничивать размер сбора данных, связанных с вирусами.

В то же время госструктура подчеркивает, что чрезвычайные ситуации требуют срочных мер. В то же время некоторые проекты, такие как Covid19risk, пытаются разработать механизмы краудсорсинга для мониторинга рисков, которые в то же время сохраняют анонимность данных.

Технология участия предполагает, что пользователи имеют возможность активно участвовать в реагировании на кризисы. Эксперты из Исследовательского центра инноваций Nesta в Великобритании выделили семь форм «коллективной мудрости» для борьбы с пандемиями [5].

В Вашингтонском университете, например, создали игру с участием, которая помогает разрабатывать средства для борьбы с вирусом. Исследовательский проект заключается в анализе данных из социальных сетей для прогнозирования динамики распространения вируса. Научный краудсорсинг также используется для создания доступных тестов распознавания вирусов. Новые проекты в области открытых данных позволяют людям обмениваться последними исследованиями в области открытого доступа, тем самым способствуя глобальному научному сотрудничеству.

Отдельным направлением участия является сотрудничество программистов в области технологического развития.

На Github появилась специальная страница со списком проектов по борьбе с вирусом. Хакатоны, посвященные вирусам, проводятся во многих местах. Например, в начале марта был проведен хакерский хакатон Wuhanhackathon с участием менторов из Массачусетского технологического института, Гарвардского университета, Google и других экспертных центров.

Темы хакатона включают в себя новые инструменты для анализа и визуализации данных, а также новые формы контента, связанные со вспышкой болезни. В то же время начинают появляться технические решения, которые не имеют ничего общего с вирусом, но как государственные учреждения реагируют на вирус.

Например, группа китайских программистов создала краудсорсинговый проект по сохранению свидетельств распространения китайской части вируса, появившейся в интернете, которые начали методично уничтожаться китайскими цензорами спустя некоторое время после начала вспышки.

В то же время появляются творческие решения, которые учат людей действовать более безопасно перед лицом эпидемий, такие как приложения, которые напоминают не прикасаться к своим лицам.

Однако, как и во многих других кризисных ситуациях, взаимная помощь стала одним из основных направлений участия. Эти проекты не требуют специальных знаний участников, но они сильно зависят от географического положения пользователя. Сначала в китайском интернете появились инструменты взаимопомощи. Первая страница одной из попыток определить возможные источники помощи появилась в Ухане в феврале [5].

Однако оказание помощи требует, прежде всего, выявления областей, нуждающихся в помощи. Например, первый продукт, находящийся в дефиците - это защитные маски.

Южнокорейское правительство делится данными о наличии масок через API, что позволяет людям создавать приложения, позволяющие людям видеть наличие дефицитных товаров в аптеках в их районе.

Еще одна ключевая цель - нехватка оборудования для искусственной вентиляции легких. Пользователи интернета мобилизовались не только для выявления этого дефицита, но и для пополнения ресурсов.

Литература

1. Всемирный банк, 2020 год. «COVID-19 и человеческий капитал». Доклад об экономике региона Европы и Центральной Азии, осень 2020 года. Всемирный банк, Вашингтон, округ Колумбия. Doi: 10.1596/978-1-4648-1643-7. Лицензия: CreativeCommons.

2. COVID-19 and Conflict: Seven Trends to Watch, Special Briefing No. 4. // International Crisis Group, 24.03.2020. – Режим доступа: <https://www.crisisgroup.org/global/sb4-covid-19-and-conflict-seventrends-watch>.

3. Coronavirus: The world economy at risk. // OECD Interim Economic Assessment, 02.03.2020. – Режим доступа: <https://www.oecd.org/berlin/publikationen/Interim-Economic-Assessment-2-March-2020.pdf>.

4. Рекомендации ВОЗ для населения в связи с распространением коронавирусной инфекции (COVID-19) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: <https://www.who.int/ru/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public> (09.04.2020).

5. COVID-19 psychological research consortium. Initial research findings of COVID-19 and mental health in UK. University of Sheffield. March 2020.

М.В. Некрасова
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. **В.Г. Макеева**
(ГУУ, г. Москва)

ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА УПРАВЛЕНИЕ ЛИЗИНГОВЫМИ ПРОЕКТАМИ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

Аннотация. В данной статье рассматривается влияние пандемии Covid-19 на лизинговую отрасль, а также воздействие сложившейся эпидемиологической ситуации на внедрение цифровых технологий в управление лизинговыми проектами.

Ключевые слова: ПАНДЕМИЯ COVID-19, ЦИФРОВИЗАЦИЯ, ЛИЗИНГОВАЯ ОТРАСЛЬ, ЛИЗИНГОВЫЕ ПРОЕКТЫ.

Текущая ситуация в мире, связанная с пандемией Covid-19, которая развивается по весьма негативному сценарию, оказывает существенное влияние на всю мировую экономику. Практически во всех отраслях экономики происходит падение, поэтому было бы странно, если лизинговая отрасль осталась в стороне.

В связи с установленным режимом самоизоляции самый тяжелый период для лизинговой отрасли пришелся на весну 2020 года. Из-за введенных ограничений на

перемещение и прямой запрет деятельности в большинстве регионов не работали офисы лизинговых компаний, их клиентов и поставщиков имущества, что особенно повлияло на объем нового бизнеса в самом массовом сегменте – автолизинге [2].

Но не стоит забывать, что в современном мире жизнь не стоит на месте, и практически каждый день мир потрясает очередное научное открытие. То, что казалось невозможным еще несколько лет назад, сегодня успешно функционирует в современном обществе. Одним из таких новшеств является процесс цифровизации.

Именно весной 2020 года в связи со сложившейся эпидемиологической ситуацией в мире лизинговый бизнес ощутил высокий спрос в цифровой среде: онлайн-заявок в среднем было на 40% больше по сравнению со средними значениями января – февраля 2020 года [2].

Стоит подчеркнуть, что введенный ограничительный характер экономической жизни позволил более активно внедрять цифровые технологии в лизинговую отрасль. Ограничительный характер экономики также придал новый импульс процессу цифровизации и позволил постепенно адаптировать экономические субъекты к удаленным формам взаимодействия друг с другом. И чем жестче были введенные ограничения, тем лучше условия для продвижения новых технологий [1].

При этом непрерывность деятельности лизинговых компаний в период пандемии Covid-19 обеспечили как система электронного документооборота, которая была внедрена в компаниях с помощью внешних и внутренних сил, так и дистанционные каналы коммуникаций, настроенные таким образом, чтобы сотрудники лизинговых компаний могли поддерживать взаимодействие не только между собой, но и со своими клиентами. Так, например, для всех клиентов большинства лизинговых компаний стал доступен, так называемый, личный кабинет клиента, в котором собрана вся информация по заключенным договорам, а также содержатся данные по всем совершенным платежам и, что очень удобно, указаны даты всех следующих платежей.

На сегодняшний день большинство операций при управлении лизинговыми проектами проходят в режиме онлайн. В частности, клиент может самостоятельно оставить заявку на любую технику дистанционным способом и в сжатые сроки получить от менеджера полный расчет по лизингу оборудования. Стоит отметить, что до сих пор почти все менеджеры лизинговых компаний продолжают консультировать клиентов в онлайн-режиме. И переход на такой способ взаимодействия с клиентами, обусловленный пандемией Covid-19, не мешает клиентам лизинговых компаний выбрать подходящие условия не только для обновления автопарка, но и для реализации новых проектов.

Также стоит отметить, что лизинговые компании в связи с начавшейся пандемией Covid-19 начали переход на «бесбумажные сделки». Электронный обмен документами экономит время и средства клиентов и делает процесс более эффективным. Доставка документа осуществляется онлайн в течение нескольких минут без посещения офиса. Документы, направленные через электронную систему, имеют ту же юридическую силу, что и бумажный эквивалент. Федеральная налоговая служба и суды принимают их в качестве оригиналов, если они подписаны квалифицированной электронной подписью.

Но несмотря на то, что процесс цифровизации на данный момент остановить уже невозможно, все равно существуют факторы, которые даже в период пандемии Covid-19 тормозили внедрение цифровых технологий в лизинговую отрасль.

Одним из таких факторов является отсутствие специалистов высокой квалификации, способных защитить цифровую среду от киберугроз. В этом случае сдерживающим фактором будет являться то, что при отсутствии таких специалистов лизинговым компаниям придется тратить большое количество денег на обеспечение информационной безопасности, а источников финансирования этого смогу найти не

все. Поэтому прежде чем усиленно строить цифровое общество, необходимо подготовить кадры соответствующей квалификации.

Еще одним фактором, который тормозит процесс цифровизации, следует отметить неподготовленность общественного сознания. Дело в том, что на данный момент клиентов лизинговых компаний можно разделить на две части: поколения, рожденные до и после цифровой революции. Первое тяжело приспосабливается к быстро изменяющимся условиям времени. Поэтому с такими клиентами очень трудно переходить на режим работы в онлайн-среду.

И даже несмотря на то, что существуют определенные факторы, которые тормозят процесс цифровизации, лизинговые компании с каждым днем становятся все ближе к переходу на полностью цифровые лизинговые сделки. Процесс внедрения цифровых технологий в управление лизинговыми проектами постепенно реализуется. Лизинговые компании ежедневно пытаются соответствовать потребностям рынка, чтобы упростить коммуникации с клиентами и сделать весь процесс лизинга наиболее эффективным.

Не стоит также забывать, что внедрение цифровых технологий в управление лизинговыми проектами является крайне актуальным на сегодняшний день, так как внедрение позволяет повысить производительность труда работников, снизить затраты, а также расширить круг потенциальных клиентов. Важнейшие преимущества внедрения цифровых технологий также заключаются в том, что они:

- Обеспечивают практически мгновенный доступ к необходимой информации, которая может храниться в архиве или в облаке;
- Позволяют искать информацию по разным критериям (по дате и времени, наличию движущихся объектов, номеру события и пр.);
- Обеспечивают одновременный доступ многих пользователей, как к текущей, так и к сохраненной информации [3].

Таким образом, можно сделать вывод, что пандемия Covid-19 оказала огромное влияние на процесс цифровизации управления лизинговыми проектами. Лизинговые компании смогли не только перейти на безбумажные сделки, но и перевести сотрудников на полное дистанционное взаимодействие с клиентами.

Но несмотря на то, что лизинговые компании в период пандемии Covid-19 смогли быстро перестроить все процессы под новую реальность и перевести 100% сотрудников на режим удаленной работы, в эти месяцы они смогли реализовать всего 50-70% своего плана. К большому сожалению, не все процессы возможно было оперативно перестроить, ведь процедура приобретения и передачи в лизинг оборудования – это процесс, который происходит в реальной жизни, а не в виртуальной. Но лизинговые компании не сдаются и до конца 2020 года будут стараться выполнить свой план на 100%.

Литература

1. Пандемия ускорит цифровизацию экономики // «Финам» URL: <https://www.finam.ru/analysis/newsitem/pandemiya-uskorit-cifrovizaciyu-ekonomiki-20201016-120239/> (дата обращения: 27.11.2020).
2. После вынужденной паузы популярность лизинга только возрастет // АО «Коммерсантъ» URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4377207> (дата обращения: 28.11.2020).
3. Цифровая экономика: учебник / В.Д. Маркова. – М.: ИНФРА-М, 2020.

В.Ю. Поварнева
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. **О.Е. Астафьева**
(ГУУ, г. Москва)

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА МАРКЕТИНГ

Аннотация. *Цифровизация очень сильно повлияла на современный маркетинг. Продукты цифрового маркетинга крайне разнообразны сегодня, к ним можно отнести все, начиная с веб-страниц и мобильных приложений, и заканчивая цифровыми метками. Цифровое пространство включает в себя каналы коммуникаций, форматы и площадки. Цифровой маркетинг является крайне активно развивающейся областью, отличающейся своей динамикой развития. Все это является следствием того, что технологии и потребительские привычки, являющиеся основными его формирующими, подвержены постоянному изменению. Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что как и цифровые маркетологи, так и крупные компании должны оставаться в курсе изменений и тенденций развития, происходящих в данной сфере.*

Ключевые слова: **ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ, ЦИФРОВИЗАЦИЯ, ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ, МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ОМНИКАНАЛЬНОСТЬ.**

На сегодняшний день цифровизация является необратимым процессом, который затрагивает все сферы нашей жизни. Направление маркетинга не является исключением, и с каждым днем все больше набирает популярность именно цифровой маркетинг. Использование цифровых информационно – коммуникационных технологий позволило компаниям значительно удешевить маркетинговые активности и добиться невообразимых результатов в маркетинговой деятельности.

Глобализация, современные экономические условия, развитие современных методов коммуникации и появление все новых моделей электронных устройств вместе способствуют постоянному усовершенствованию технологий и маркетинга в целом. Сегодня активно развиваются социальные медиа, которые отличаются неограниченными интерактивными коммуникациями, высокой степенью вовлеченности в процесс, непосредственным участием пользователей в генерации и ретрансляции медийного контента, персонализацией пользователя. Последнее, кстати, является одним из главных трендов последних лет. Персонализация, или формирование уникального опыта пользователя – одна из эффективных технологий современного маркетинга.

Тот маркетинг, каким мы его видели в течение последнего десятилетия, всегда требовал затрат большого количества ресурсов времени и сил. Проследить за процессом протекания внедрения, продвижения и продажи товара было совершенно не просто. И это являлось дорогостоящим процессом. В отличие от него digital-маркетинг прост, доступен и необычайно эффективен. Можно использовать сразу несколько каналов для выстраивания коммуникационных связей с потенциальными клиентами. Их можно искать и поддерживать с ними коммуникацию в режиме онлайн, что позволяет снабдить их всей необходимой информацией касательно продукции, а также оперативно помочь с ответом на все возникающие вопросы, что позволяет выстраивать необходимое всем компаниям доверие между ними и их клиентом.

Сегодня компании уже не нуждаются в многочисленных рассылках и печатании огромного количества бумажных носителей, которые, как правило, сразу отправляются на утилизацию. Все что им нужно сделать – это придумать и воплотить

в жизнь рекламную кампанию, разместить ее в тот же день в наиболее подходящих интернет-ресурсах и практически сразу начинать отслеживать эффективность ее проведения. Проанализировав сильные и слабые места этой кампании, можно оперативно внести в нее изменения и сделать ее еще более эффективной, качественной и результативной.

Цифровой маркетинг тесно связан с интернет-маркетингом, но он позволяет взаимодействовать с целевыми аудиториями и в офлайн среде. К самым популярным каналам можно отнести: интернет и устройства, предоставляющие доступ к нему, мобильные устройства, цифровое телевидение, поисковые сети, директ маркетинг, email-маркетинг, вирусный маркетинг и другие. Именно цифровой маркетинг позволяет стать прозрачной, а значит стоящей доверия компанией для реальных клиентов.

Традиционные формы рекламы с точки зрения их содержания, формы и повторяемости утратили свою эффективность. Потребители все меньше внимания уделяют рекламе, транслируемой в средствах массовой информации, уличной рекламе. Именно поэтому сегодня крайне важно внедрять инновационные маркетинговые методы, которые смогут нестандартным способом привлекать внимание пользователей.

Отличным отдельным примером использования новейших технологий в маркетинге является внедрение искусственного интеллекта в работу, что значительно повышает лояльность клиентов. Алгоритмы машинного обучения имеют возможность анализировать уже имеющиеся примеры поведения пользователей и моделировать их будущие действия. Многие крупные бренды уже внедрили искусственный интеллект и пожинают плоды использования новейших технологий.

Другим примером может послужить использование технологии дополненной реальности, которую раньше использовали исключительно в индустрии развлечений, а уже сегодня можно встретить в маркетинговых кампаниях крупных брендов различных направлений. Иммерсивные технологии являются наиболее перспективными сегодня.

Нельзя оставить без внимания технологии, которые направлены на поддержание персонализированного омниканального формата взаимодействия с потребителями. Омниканальность обеспечивает сквозную идентификацию клиента, позволяя предпринимателю узнавать его на всех площадках, через которую идет коммуникация, — на сайте, в мобильном приложении, мессенджерах, соцсетях, в почте или по телефону. Данный процесс является крайне важной составляющей маркетинга сегодня, так как процесс покупки все больше и больше связывает между собой офлайн-, онлайн- и мобильные процессы. А ближайшее будущее поспособствует внедрению в эту коммуникацию еще и «умных» вещей — уже сегодня на рынке мы можем увидеть огромное количество примеров подключенных к сети бытовых приборов и машин, упрощающих нашу жизнь настолько это возможно. Те компании, которые интегрируют более четырех цифровых каналов для взаимодействия с потребителями, будут на триста процентов эффективнее одно- и двухканальных компаний-конкурентов в ближайшем будущем. Кастомизация является еще одним трендом современного маркетинга. Потребители все более осознанно подходят к покупкам благодаря кастомизации продуктов и сервисов.

Основной тенденцией в маркетинге является перемещение фокуса внимания с продукта или услуги на самого потребителя, а также использование возможностей, которые предоставляются постоянно совершенствующимися информационными технологиями.

Литература

1. Армстронг, Г., Вильямс И.Д. Основы маркетинга. М.: 2019. 752 с.

2. Данько Т.П., Китова О.В. Вопросы развития цифрового маркетинга // Проблемы маркетинга. М: 2018. С. 261-265.

3. Китова О.В. Управление эффективностью маркетинга: методология и проектное моделирование. М: ИНФРА-М, 2015. 328 с.

А.С. Полторанина

магистрант

А.Г. Прохорова

магистрант

Е.А. Смирнова

магистрант

Научный руководитель: д-р экон. наук, проф. **А.П. Бирюков**
(ГУУ, г. Москва)

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ МИРОВОЙ ПАНДЕМИИ COVID-19

Аннотация. COVID 19 создает проблемы и новые трудности в повседневной, социальной и экономической жизни людей. Цель данной статьи – обозначить роль Проектного управления в вопросах решения масштабных современных задач, стоящих перед бизнесом и перед человеком в бизнесе, а также определить основные тенденции развития Проектного Управления в новых условиях. Новые реалии корректируют основные акценты в развитии Проектного Управления.

Ключевые слова. ЭПИДЕМИОЛОГИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ, РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ, ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ, ПАНДЕМИЯ, ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ.

В настоящий момент невозможно найти хотя бы одного человека, который не слышал бы о COVID-19. Все государства столкнулись с эпидемиологической нестабильной ситуацией, которая была вызвана пандемией. Безусловно, коронавирусная инфекция затронула и все отрасли экономики. По прогнозам экспертов британского журнала “The Economist” мировая экономика утратит более 280 млрд. долларов текущий год [4].

Невозможно не отметить тот факт, что 2020 год войдет в мировую историю, как год значительных потерь и внезапных успехов, как для крупных корпораций, так и для среднего и малого бизнеса по всему миру, считать этот год уникальным, безусловно, возможно. Ни один день не обходится без новостей и без нововведений в различных отраслях экономики, которые появились из-за влияния пандемии, это касается, как и введения законов федерального значения, так и мер для обеспечения безопасности здоровья граждан. Невозможно обойти эту тему без внимания, так как каждый человек заинтересован в поиске путей разрешения образовавшихся трудностей, а в сфере бизнеса, то есть любая организация ищет пути решения и создания более оптимальных вариантов проекта с помощью грамотного построения проектного управления.

Проектное управление – способ организации планирования масштабных задач в условиях временных и ресурсных ограничений для достижения заявленных результатов и поставленных целей путем применения современных технологий управления [5].

Пандемия повлияла на возникновение новой экономической реальности, в связи с чем возрастает необходимость адаптации процессов управления, в том числе адаптация необходима и проектному управлению. Именно поэтому выбранная тема является актуальной.

До недавнего времени современными тенденциями проектного управления считались:

- Широкое использование гибких методик, которые отражали бы постоянные изменения, показывали их, а также помогали бы ориентироваться на формирование долгосрочного результата, самоорганизацию сотрудников [3].

- Стремление к упрощению организационно-проектных структур, упор на эффективные межличностные коммуникации, а также быстрое, но эффективное принятие решений, вызванное возрастанием стратегического влияния руководителей проектов [2].

- Необходимость применения к каждому проекту уникального набора инструментов, на которые влияют различные изменения во внешней среде.

Безусловно, данные тенденции прослеживаются в проектном управлении и на данный момент, а именно в условиях эпидемиологической ситуации, но тем не менее были внесены различные коррективы, обусловленные негативными последствиями от COVID-19.

К тенденциям развития проектного управления в условиях пандемии можно отнести:

- Продолжение развития возможностей искусственного интеллекта. Пандемия дала возможность взглянуть на ситуацию под другим углом, оцифровать многие процессы, сделав менее зависимыми их от человеческого фактора. Впоследствии, это даст значительный рост для развития отечественной IT-системы, на базе которой можно создавать и продвигать бизнес процессы. Также благодаря более широкому использованию искусственного интеллекта можно будет провести анализ текущих позиций и организационной структуры команды проекта или организации в целях поиска оптимизированной структуры. Например, к этому можно отнести: системы, которые выступают экспертами, а именно они занимаются имитацией поведения человека в конкретной ситуации и его интеллекта; глубокое обучение на основе нейронных сетей, которые способны предсказывать результаты на основе теории вероятности; автоматизация с помощью роботов, которые заменяют человека, автоматизируя его задачи, не нуждаясь в отдыхе и не снижая эффективность.

- Переход на полноценный электронный документооборот. Данная тенденция обусловлена внедрением искусственного интеллекта, о чем говорилось выше.

- Удаленная работа на постоянной основе. Дистанционная работа, которая была введена для безопасности сотрудников, в условиях распространения коронавирусной инфекции, может перейти на постоянный режим, что может во многом сократить постоянные расходы организации: аренда помещения, расходы на обеспечения питания сотрудников, транспортные расходы и другое.

- Введение новых методов мотивации сотрудников. Методы взаимодействия с сотрудниками, которые работают удаленно, оказались новшеством для большинства компаний. Безусловно, можно говорить о том, что это сказалось на их скорости и эффективности работы. Доказательством данных слов может стать проведенный опрос ведущим российским разработчиком средств информационной безопасности, компанией "SearchInform". По итогам проведенного опроса результаты разделились на четыре группы: 11,5% - продуктивность на удаленной работе заметно возросла; 18,6% опрошенных посчитали, что эффективность работы осталась на прежнем уровне, который отмечался и при работе в офисной среде; 30,1% - не смогли

в полной мере оценить влияние удаленной работы на их продуктивность; 39,8% - посчитали, что их эффективность уменьшилась [1].

Безусловно, в условиях перехода на удаленную работу сотрудников, негативно влияет на эффективность их работы. Домашняя обстановка, в которой приходится работать сотрудникам во время пандемии очень расслабляет человека, в связи с чем падает его мотивация. Именно поэтому руководителям организации необходимо выбирать новые методы повышения мотивации сотрудников, которые помогут увеличить их вовлеченность в работу. К новым методам мотивации можно отнести оказание со стороны профессиональных специалистов в области психоанализа помощи сотрудникам, столкнувшимся с трудностями и особенностями нестандартной работы в режиме пандемии, введение специализированных вебинаров или же курсов, которые также были бы направлены на адаптацию к новому режиму работы.

– Обязательное наличие компетенций, необходимых работодателю. В условиях пандемии у компаний нет возможностей тратить много временных ресурсов на обучение необходимым навыкам новых сотрудников. Проще искать уже подготовленного специалиста, с необходимым набором компетенций. Именно поэтому наличие портфолио, которое показывает навыки проектного управления становится обязательным условием для принятия на решения о трудоустройстве сотрудника в организацию.

– Цифровой маркетинг. В связи с наступлением кризиса, вследствие пандемии, компаниям необходимо пересмотреть средства, выделяемые на офлайн-маркетинг. По причине того, что данный вид маркетинга становится нецелесообразным в продвижение товаров и услуг. Именно поэтому в сфере маркетинга наблюдаются следующие необходимые изменения. Усиленный контроль бюджета. Стоит понимать, что в сложившейся ситуации, необходимо использовать всевозможные ресурсы для повышения эффективности цифрового маркетинга компании. По причине того, что многие люди перешли на удаленную работу, мало времени проводят за пределами своего дома. Всегда необходимо оценивать конкретную ситуацию, цели, в соответствии с ними адаптировать рекламный бюджет, а также рационально распределять его. Необходимо уделять внимание таргетингу, контекстной рекламе продукта или услуги, а также персонализации продуктовых рекомендаций. Должна быть своевременная и быстрая реакция на изменения на рынке, тщательное отслеживание потребностей и интересов потребителей, для того чтобы адаптировать деятельность под них.

Подводя итог, можно утверждать, что пандемия COVID-19 оказала огромное влияние на различные сферы жизни, а также на проектное управление. Пандемия задает определенные нестандартные условия, к которым приходится стремительно адаптироваться для достижения целей и продолжения продуктивной работы. Таким образом, в ходе проделанной работы, была достигнута следующая цель - были выявлены тенденции в развитии управления проектом, которые были вызваны сложной эпидемиологической ситуацией в мире. Несмотря на сложившуюся ситуацию проекты, которые были запланированы до пандемии имеют право не только на выживание, но и развитие.

Литература

1. Аксенова Т.З., Азылканова С.А. Современные тенденции проектного менеджмента // Национальная ассоциация ученых (НАУ). 2018. № 37. С. 59-62.
2. Павлов А. Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. - М.: Бином. Лаборатория знаний, 2014. - 208 с.

3. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / коллектив авторов ; под ред. проф. М.Л. Разу. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : КНО РУС, 2010. — 760 с.

4. ECONOMIST.COM – Электронный журнал // URL: <https://www.economist.com/graphic-detail/2020/03/27/coronavirus-and-leviathan> (дата обращения: 26.11.2020).

5. SearchInform – Электронный сайт // URL: <https://searchinform.ru/news/company-news/2020/04/22/polagayutsya-na-nablyudeniya-u-70-kompanij-na-udalenne-net-obektivnoj-kartiny-vnutrennih-incidentov-ib/> (дата обращения: 26.11.2020).

Р.А. Сафиуллина
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук **Н.В. Михалевич**
(ГУУ, г. Москва)

КАК ПОВЛИЯЛ COVID-19 НА МИРОВОЙ РЫНОК СТАРТАП-ПРОЕКТОВ?

Аннотация. В статье проводится анализ мирового рынка стартап-проектов после появления коронавирусной инфекции. Исследуются рынки стран-лидеров по технологическим разработкам, их изменения и будущие перспективы, а также рассматриваются наиболее успешные стартапы в период пандемии.

Ключевые слова: СТАРТАП-ПРОЕКТ, ВЕНЧУРНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ, КОРОНАВИРУСНАЯ ИНФЕКЦИЯ, ИНВЕСТОРЫ, СТАРТАПЕРЫ, ЭКСПЕРТЫ.

В современном мире положение экономики любой страны зависит не только от таких показателей как темпы изменения ВВП, уровня жизни населения, уровня инфляции и т.д., но также определяется уровнем развития инновационной деятельности, реализации стартапов и инновационных проектов, внедрения новых технологий и появления наукоемких отраслей производства. Разработка и реализация стартап-проектов составляет основу устойчивого экономического роста любой страны на мировой арене.

Сегодня стартап-проекты – это деятельность по созданию уникальной идеи и по разработке инновационного продукта с кратким периодом внедрения, при этом для начала реализации такого проекта должна существовать огромная перспектива получения высокой прибыли для разработчиков и инвесторов.

Однако в конце 2019 года по всему миру начала распространяться коронавирусная инфекция (Covid-19), которая достаточно сильно пошатнула мировую экономику. Аналитики прозвали коронавирусную инфекцию «черным лебедем 2020 года» - трудно прогнозируемый фактор, который негативно влияет на мировую экономику. На рынке стартап-проектов и венчурных инвестиций также произошли большие изменения.

По мнению экспертов, стартапы, находящиеся на посевной стадии (Pre-seed Stage), будут активно развиваться в период пандемии. Если стартапы на начальных этапах обладают высоким уровнем капитализации в течение следующих нескольких лет и не подвержены сильному давлению со стороны коронавирусной инфекции, то в такие стартапы можно инвестировать. Однако стартап-проекты, уже находящиеся на стадиях расширения и выхода (Expansion Stage и Exit Stage), становятся более

рисковыми. Выход инвесторов будет перенесен, так как процессы по слиянию и поглощению ограничены, а выход на рынок IPO и вовсе закрыт.

В различных регионах и странах произошли как положительные, так и негативные изменения в стартап-экосистемах с приходом коронавирусной инфекции.

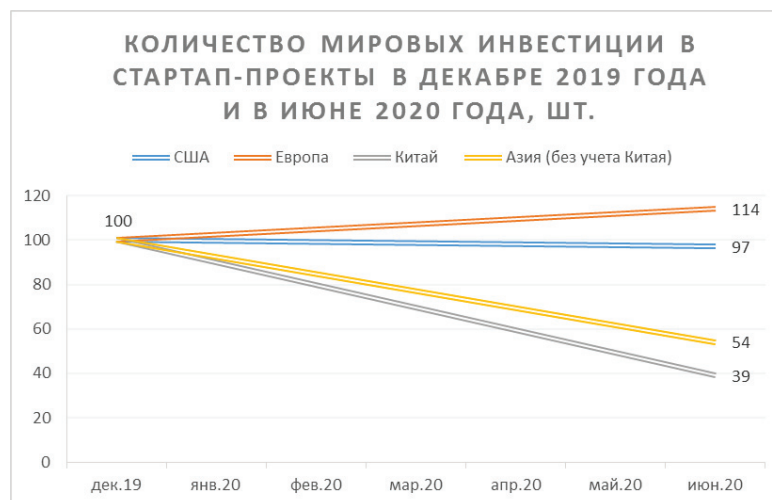


Рисунок 1 – Количество мировых инвестиций в стартап-проекты в декабре 2019 года и в июне 2020 года, по странам и регионам, шт.

Как видно на рис. 1, наибольшее сокращение финансирования произошло в Китае, а за ним следует и большая часть Азии. Это неудивительно, ведь китайский венчурный капитал обладает высокой значимостью во всех стартап-экосистемах Азии. Уровень венчурных сделок в данном регионе резко упал с начала 2020 года, почти на 68% по сравнению с другими регионами мира. Промышленное производство в Китае в начале года упало на 14%, а следом рухнули и розничные продажи (почти на 21%) [6]. Важно отметить, что падение сделок венчурного капитала не является сезонным изменением, связанным с китайским Новым годом. В предыдущие годы количество венчурных сделок в январе было равно или больше, чем в декабре. Китайское правительство предприняло незамедлительные решения по остановке распространения коронавирусной инфекции:

- продлило новогодние каникулы;
- ввело ограничения на поездки;
- организовало крупнейший в мире эксперимент по удаленной работе.

Конечно, многие понимают взволнованность Китая, ведь Covid-19 сильно повлиял на экономику страны.



Рисунок 2 – Количество венчурных инвестиций в Китае в 2018 году, по секторам, в шт.

На рис. 2 видно, что в основном венчурное финансирование в 2018 году в Китае было направлено в такие сектора, как: информационные технологии – 974 шт., Интернет – 729 шт., биотехнологии и фармацевтика – 677 шт. И с каждым годом эти показатели росли. Правительство страны создавало все возможные условия для развития венчурного финансирования и для разработок успешных стартап-проектов, создавались огромные технопарки и кластеры, которые оснащались самыми новыми технологиями. Но сегодня количество венчурных инвестиций сильно упало, и одна из ведущих стран мира по созданию инновационных разработок теряет свои позиции на мировом рынке.

До прихода коронавирусной инфекции китайский рынок венчурного финансирования активно развивался. Информационные технологии в Китае всегда эволюционировали со скоростью света. Так в декабре 2019 года Китай объявил о том, что они планируют к 2025 году полностью отказаться от зарубежных компьютеров и программных обеспечений, и будут развивать эту сферу самостоятельно. Также огромное внимание китайские разработчики уделяют созданию собственных облачных технологий. Государственная программа «Made in China 2025» объявила о том, что основными направлениями инвестиций должны стать сфера информационных технологий, Интернет и BigData. Но в связи со сложившимися обстоятельствами Китай пока вынужден отложить свои глобальные планы, чтобы бороться с распространением и последствиями Covid-19 [2].

Что касается европейского рынка, он также был подвержен сильным изменениям. До прихода коронавирусной инфекции инвестиции в стартап-проекты в Европе с каждым годом росли. Берлин, Париж, Лондон и Барселона за последние годы стали настоящими венчурными столицами, привлекательными не только для европейских инвесторов, но и для зарубежных технологических гигантов.



Рисунок 3 – Общее количество инвестиций в стартапы в Европе с 2015-2019 гг., шт.

Общее количество инвестиций в стартапы в Европе ежегодно растут (рис. 3). В 2015 году они составляли 6323 шт., в 2016 г. – 5771 шт., в 2017 – 9584 шт., в 2018 г. – 10762 шт., в 2019 г. – 16870 шт.

Европейские стартапы стали успешно развиваться за счет инвестиций крупных мировых компаний, а также европейских университетов. В Европе также существуют свои экосистемы: Лондонская экосистема стартапов, Берлинская экосистема стартапов, а также Парижская экосистема стартапов.

Однако Европа была одна из первых среди регионов после Азии, которая пострадала от Covid-19. Европейские государства сразу предприняли необходимые решения, ввели ограничительные меры всего за два дня. Крупнейшие стартап-

проекты Европы замерли в ожидании, инвесторы сократили свои вложения, показатели капитализации стали падать. Различные фонды предпринимали меры по снижению рисков, уменьшали расходы и издержки, старались привлекать как можно больше инвестиций, используя маркетинговые стратегии и творческие подходы.

В первом квартале 2020 года объем венчурных инвестиций в Европе упал всего на 10-13% по сравнению с аналогичным периодом в 2019 году. Этот показатель оказался значительно ниже, чем ожидался. Как видно на рис. 1 в июне 2020 года количество венчурных инвестиций в Европе выросло. В 3 квартале 2020 года они составили около 11 млрд евро. Аналитики утверждают, что это был один из самых сильных кварталов за всю историю. Больше всего венчурных сделок было заключено в сфере информационных технологий, фармацевтики и биотехнологий. Эксперты прогнозируют, что 2021 год в Европе будет считаться годом венчурных инвестиций и сделок. Однако ограничительные меры в виде закрытых границ, запретов на въезды и выезды сильно затруднили заключение крупных международных сделок. Поэтому сегодня все также остаются актуальны видеоконференции и онлайн общение [3].

Также следует рассмотреть рынок стартапов и венчурных инвестиций. Соединенных Штатов Америки. На рис. 1 заметно, что коронавирусная инфекция не сильно повлияла на рынок США. За первый квартал 2020 года венчурные фонды привлекли около 21 млрд долларов. Стартап-проекты в США не ощущают дефицита финансирования, приток инвестиций только увеличивается. Наиболее успешными стартап-проектами считаются в сфере информационных технологий (вложения в них около 11,5 млрд долларов), а также в сфере фармацевтики и биотехнологий (венчурные фонды инвестировали в них около 6,5 млрд долларов). Заинтересованность вкладчиков и стартаперов к биотехнологиям и медицине объясняется не только из-за того, что активно распространяется коронавирусная инфекция, но, а также и тем, что появляются все больше новых технологий и разработок в этой области. Не стоит забывать, что американская стартап-экосистема как была, так и остается лидером в мире по созданию и продвижению стартап-проектов. В Силиконовой долине по-прежнему создаются лучшие стартапы в мире. В Кремниевой долине сосредоточено около 55% самых успешных стартапов во всем мире. В данном кластере самая высокая плотность расположения проектов. Около 50% мирового венчурного финансирования поступает на стартап-проекты Кремниевой долины. Отличительной чертой стартапов Силиконовой долины заключается в том, что специалисты обладают мощнейшим опытом по созданию проектов в мире. Больше половины специалистов и сотрудников Силиконовой долины ранее уже работали над созданием и продвижением стартапов, а также занимались поиском и привлечением зарубежных специалистов [3].

За время пандемии многие мировые стартап-проекты столкнулись с тем, что их доходы значительно сократились, хотя, по мнению экспертов, они должны достаточно быстро восстановиться после окончания карантина и ограничительных мер. Сильнее всего пострадали такие отрасли и сферы как: организации по проведению различных мероприятий, праздников и концертов, транспорт, отели, слоны красоты, спорт, торговые центры, одежда и предметы роскоши, рестораны, кафе и бары, фитнес-центры, туризм и многие другие, которые тесно связаны с групповыми взаимодействиями.

С приходом Covid-19 мировая экономика сильно пошатнулась, бизнес страдает, многие стартап-проекты лишились инвестиций из-за опасений вкладчиков, некоторые компании находятся на грани закрытия и банкротства. Однако есть стартап-проекты, которые, наоборот, стали набирать популярность, и пандемия им оказалась только на руку. Конечно же, актуальными стали стартап-проекты в сфере медицины. В Швеции компания KRY, которая оказывает телемедицинские услуги, создала приложение, которое работает так: пациент регистрируется, полностью заполняет информацию о

себе и о своих симптомах и недомоганиях, а через 15-20 минут с ним связывается доктор по видеосвязи. Количество скачиваний данного приложения в период пандемии выросло на 62% по сравнению с 2019 годом, а количество консультаций увеличилось на 85%. Компании KRY пришлось привлекать все больше высококвалифицированных врачей, чтобы удовлетворить спрос пациентов. По такому же пути последовали французские, немецкие и британские медицинские компании.

Также стали набирать обороты стартап-проекты, связанные с робототехникой. Идея заключается в том, что роботы не могут заразиться Covid-19, это делает их идеальными для помощи в работе с больными коронавирусной инфекцией пациентами в больницах, а также это помощь для тех, кто находится на изоляции. Особое распространение это получило в Японии.

Следующие стартапы связаны с онлайн-видеоконференциями. Данные проекты и платформы помогли многим работодателям организовать дистанционную работу для своих сотрудников. Наиболее популярной платформой стал Zoom. Акции компании Zoom Video Communications Inc. растут уже 4 месяца подряд. Аналитики Bloomberg утверждают, что Zoom удалось выиграть на фоне распространения Covid-19 по сравнению с другими аналогичными приложениями.

Биотехнологические стартапы также утвердили свои позиции. Крупнейшие немецкие и английские гиганты индустрии борются за то, чтобы выпустить эффективную вакцину против Covid-19. Одна из крупнейших швейцарских компаний SkyCell, занимающаяся перевозкой лекарственных препаратов, объявила о более 250 дополнительных заказах на безопасную перевозку 45 тонн медикаментов в Китай на сумму около 240 млн долларов. Также за период пандемии свои позиции укрепили компании по производству гигиенических средств и товаров. Так у японской компании по производству медицинских масок Kowamoto акции выросли в 3,5 раза в период пандемии.

Стартапы, связанные с развлекательным контентом, также стали развиваться. Многие сотрудники перешли на дистанционную работу, школьникам и студентам объявляли внеплановые каникулы, соответственно, нужно было создавать развлекательные платформы, и для стартаперов это стало возможностью разработать что-то стоящее. Выросли в спросе стриминговые сервисы, такие как: Netflix, HBO и т.д. С закрытием спортзалов стартаперы начали создавать приложения для домашних тренировок для любителей спорта. Также вырос спрос на такое направление как гейминг, особенный бум произошел в азиатских странах.

На сегодняшний день мировые эксперты дают некоторые рекомендации для стартаперов и инвесторов. Во-первых, следует ожидать уменьшения доходов. Многие компании закрыты из-за сбоя, связанных с поставками, многие сотрудники переведены на удаленную работу. Даже имея возможность дальше сотрудничать со своими клиентами, они, вероятно, сами снизят свои расходы. Все сделки могут быть отложены или отменены, даже те, в которых стартаперы были уверены. Во-вторых, советуют пока не нанимать новых сотрудников. Лучше постараться равномерно распределять все задачи на имеющийся персонал. В-третьих, необходимо разумнее относиться и к своим расходам в такое тяжелое время, полностью оценить свои капитальные расходы и убедиться в том, что их нужно реализовывать. Сейчас самое время попытаться повысить производительность: сделать как можно больше с минимальными затратами. Для инвесторов же рекомендуется сфокусироваться на проектах на более ранних стадиях, которые имеют достаточный рост для противостояния грядущему кризису [1].

В 2020 году мировой рынок стартап-проектов столкнулся с тяжелыми временами. Те, кому необходимо привлечь капитал, вполне могут исчезнуть, а для тех, кто приспособился и выдержал, ждут перспективы в будущем. Сфера технологий

и инновационных разработок остается двигателем производительности и экономического роста.

Литература

1. «Готовьтесь к зиме»: как коронавирус повлиял на венчурный рынок // [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://incrossia.ru/understand/vc-vs-sars-cov-2/> (дата обращения: 25.11.2020).
2. Malbusiness.com – все о малом бизнесе, все для малого бизнеса // статья «Стартапы Азии. Особенности азиатских стартапов». // [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://malbusiness.com/startapyi-azii-osobennosti-aziatskih-startapov/> (дата обращения: 23.11.2020).
3. Malbusiness.com – все о малом бизнесе, все для малого бизнеса // статья «Особенности стартапов по американскому и европейскому образцу». // [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://malbusiness.com/osobennosti-startapov-po-amerikanskomu-i-evropeyskomu-obraztsu/> (дата обращения: 23.11.2020).
4. Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies. // [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.statista.com/> (дата обращения: 23.11.2020).
5. Веб-ресурс vfinansah.com. Стартап – что это простыми словами? // [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://vfinansah.com/> (дата обращения: 24.11.2020).
6. Деловой журнал Инвест-Форсайт // статья «Как китайские стартапы переживают пандемию». // [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.if24.ru/kitaj-startapy-perezshivayut-pandemiyu/> (дата обращения: 24.11.2020).
7. Деловой портал TAdviser // статья «Мировой рынок венчурных инвестиций». // [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Венчурное_инвестировани (дата обращения: 24.11.2020).
8. Информационно-дискуссионный портал «Newsland» // статья «Стартапы в Китае: как заработать и выжить?». // [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://newsland.com/user/4297798677/content/startapy-v-kitae-kak-zarabotat-i-vyshit/6729307> (дата обращения: 25.11.2020).
9. Официальный сайт «РосБизнесКонсалтинг» // [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.rbc.ru/> (дата обращения: 24.11.2020).
10. Официальный сайт PitchBook. // [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://pitchbook.com/> (дата обращения: 24.11.2020).
11. Официальный сайт VC. // [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://vc.ru/> (дата обращения: 24.11.2020).

К.И. Ткаченко
магистрант
(СПБГУ, г. Санкт-Петербург)

ЦИФРОВОЕ НЕРАВЕНСТВО В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-19: ИНСТРУМЕНТАРИЙ СОКРАЩЕНИЯ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

Аннотация. *Статья посвящена исследованию проблемы преодоления цифрового неравенства в г. Санкт-Петербург в условиях пандемии. Актуальность научной проблемы связана с недостатком знаний изучения цифрового неравенства в контексте экономических процессов, поскольку ранее цифровое неравенство исследовалось исключительно как социологическая и частично психологическая проблема. Цель исследования – выявить состояние, проблемы и результаты деятельности субъектов межсекторного партнерства по преодолению цифрового неравенства в г. Санкт-Петербурге.*

Ключевые слова: ЦИФРОВОЕ НЕРАВЕНСТВО, ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, COVID-19.

Стремительное развитие информационно–коммуникационных технологий (далее ИКТ) и усиление роли информации в жизни людей повлекло за собой значительные изменения социально-экономической жизни общества, став источником не только новых возможностей, но и новых проблем. Процесс по внедрению ИКТ в общественную жизнь выступает катализатором формирования новых форм неравенства, которые разделяют людей на тех, кто владеет навыками и возможностями использования технических средств, и на всех остальных. Цифровое неравенство увеличивается не только между государствами, но и между городами и сельскими поселениями, имущими и неимущими категориями граждан внутри страны, между молодыми и пожилыми людьми, инвалидами и здоровыми. Отсутствие доступа к ИКТ влечет за собой нарушение полноценного функционирования учебных, лечебных и иных заведений культурно–бытового назначения. Это ограничивает людей в поиске работы, налаживании социальных связей, культурном обмене и может негативно влиять на экономическую эффективность, развитие и сохранение культуры, а также на уровень образования. Современные государства рассматривают построение цифрового общества как основу своего социально–экономического, политического и культурного развития, осуществляя целенаправленную национальную политику в данной сфере. В 2020 году в период пандемии особенно остро встал вопрос о проблеме преодоления цифрового неравенства. Цифровые технологии приобрели исключительное значение: всемирная глобальная сеть Интернет дает возможность продолжать учиться, работать, заниматься спортом, обеспечивать себя едой и другими товарами первой необходимости, общаться и отдыхать. Государство, общество и бизнес-структуры объединили свои силы для обеспечения граждан возможностью использования цифровых устройств и Интернет-технологий. С переходом на дистанционное образование и дистанционный режим работы значительно возросло число облачных сервисов, сервисов для организации удаленной работы, для проведения онлайн-встреч, конференций и вебинаров, но далеко не все проблемы решены. Эксперты Института прогрессивного образования в ходе экспресс-мониторинга дистанционного обучения во время пандемии выяснили, что основные жалобы направлены на технические сбои сети, техническую неготовность интернет-ресурсов, отсутствие цифровых навыков. Так более четверти процента жалоб касались отсутствия цифровых компетенций у

учителей/преподавателей. Более тринадцати процентов жалоб были насчет платности части занятий на образовательных порталах. И каждая десятая жалоба касалась недостатка необходимого оборудования для онлайн-обучения [24].

Аналитический центр НАФИ выяснил, что лишь 27% россиян владеют высоким уровнем цифровой грамотности и оказались готовыми в условиях пандемии работать и учиться дистанционно [18].

Нельзя не согласиться с культурологом О. Мороз в том, что «быть исключенным из этого контекста означает быть выключенным из современности, быть обреченным на жизнь, качество которой будет постепенно снижаться» [21]. Цифровое неравенство ограничивает возможности личности по выполнению социальных ролей, реализации своих прав, а также понижает социальный статус.

Актуальность научной проблемы связана с недостатком знаний изучения цифрового неравенства в контексте экономических процессов, поскольку ранее цифровое неравенство исследовалось исключительно как социологическая и частично психологическая проблема.

Степень научной изученности темы. Особое внимание изучению проблемы, связанной с цифровым неравенством, было уделено такими учеными, как: Б. Ачарья, П. Гилстер, П. Химанен, М. Кастельс, Д. Тапскотт, М. Лининг, Г. У. Солдатова, Е. Л. Вартанова, Е. В. Морозова и др.

Одним из первых разрабатывать проблемы цифрового неравенства стал писатель П. Гилстер. Он впервые ввел термин «Цифровая грамотность», а его книга «Цифровая грамотность» стала первой в мире монографией, посвященной цифровой грамотности и цифровому неравенству. Он уделял внимание умению понимать и использовать информацию, предоставленную во множестве разнообразных форматов, широкого круга источников с помощью компьютеров и сети Интернет [26].

П. Химанен и М. Кастельс обратились к понятию «цифровое неравенство» в книге «Информационное общество и государство благосостояния. Финская модель». Авторы разработали теорию информационного разрыва стран, которая основывается на развитии информационной экономики. Информационная экономика подключает к своей сети тех, кто представляет для неё значимость, но отключает тех, кто не имеет для неё значимости (тем самым ещё более уменьшая их возможности обрести её) [17]. В фундаментальной работе «Информационный век: экономика, общество и культура» М. Кастельс определил неравный доступ к Интернету с социологической точки зрения как «цифровой разрыв». Автор делает акцент на том, что технологическая революция охватила пространство всей планеты, и связала мир через информационные технологии [8].

Знаменитая книга Д. Тапскотта «Электронно-цифровое общество: плюсы и минусы эпохи сетевого интеллекта» посвящена перспективам и проблемам нового общества, построенного на концепциях об Интернете. Автор раскрывает взаимосвязь сетевых технологий с бизнесом, показывая наиболее вероятные пути развития экономики и общества [15].

Исследователь М. Лининг выделяет три главных причины цифрового неравенства: возможность использовать цифровую технику и сеть Интернет, включая финансовые расходы на оплату постоянного подключения к сети Интернет, необходимые устройства и т.д.; необходимый уровень цифровой грамотности; особенность использования цифровых медиа и устройств, на которых они установлены [28].

А. Е. Войскунский в монографии «Психология и Интернет» исследует актуальную тему поведения пользователей в сети Интернет [5]. Автор анализирует поведение геймеров и компьютерных хакеров, изучает проблему зависимости от сети Интернет. В данной монографии обосновывается достоверность результатов online – исследований и обсуждаются правила их проведения. Г. У. Солдатова в статье

«Цифровая социализация в культурно-исторической парадигме: изменяющийся ребенок в изменяющемся мире» описывает модель цифровой социализации, рассматривает современные методы анализа цифровой реальности, подводя итог, что необходимо трансдисциплинарное объединение различных методологических стратегий, соответствующих требованиям стремительно изменяющегося мира и новой социальной среды [14].

Е. Л. Вартанова в работе «Концептуализация цифрового неравенства: основные этапы» выделяет три этапа развития исследований цифрового неравенства [3]. Первый этап сфокусирован на исследовании проблемы доступа к сети, второй этап описывает влияние цифрового неравенства на социальную жизнь, а третий этап основывается на изучении новых видов неравенств, которые порождают ИКТ.

Завершая рассмотрение вопроса о степени научной разработанности темы исследовательского проекта, можно отметить недостаточное количество работ, комплексно анализирующих цифровое неравенство в контексте социально-экономической системы.

Объект исследования - цифровое неравенство как новый вид экономического неравенства.

Предмет исследования – деятельность государства, общества и бизнеса по преодолению цифрового неравенства в г. Санкт-Петербурге.

Цель – выявить состояние, проблемы и результаты деятельности субъектов межсекторного партнерства по преодолению цифрового неравенства в г. Санкт-Петербурге.

Для достижения поставленной цели исследования были выдвинуты следующие задачи:

- охарактеризовать понятийно-категориальный аппарат исследовательского проекта и изучить важнейшие структурные элементы цифрового неравенства;
- охарактеризовать состояние цифрового неравенства в г. Санкт-Петербурге;
- оценить влияние пандемии COVID-19 на уровень цифровизации в г. Санкт-Петербурге;
- сформулировать практические рекомендации по преодолению цифрового неравенства в г. Санкт-Петербурге.

Теоретико-методологическая основа исследования.

Теоретической основой исследования является:

— Концепция информационного общества. Информационное общество — это общество, в котором большинство работающих занято производством, хранением, переработкой и реализацией информации, особенно высшей её формы — знаний. Концепция зародилась в 1940-х годах с появлением кибернетики, хотя сам термин стал использоваться позже, когда началась повсеместная компьютеризация и начали активно развиваться информационные и цифровые технологии [9]. Данное понятие связано с именами таких ученых, как К. Шеннон [23], Н. Винер [4], М. Кастельс [8], Д. Бэлл [1].

— Концепция цифровой грамотности. Цифровая грамотность — набор знаний и умений, которые необходимы для безопасного и эффективного использования цифровых технологий и ресурсов интернета. Включает в себя цифровое потребление, цифровые компетенции и цифровую безопасность. Понятие «цифровая грамотность» в мировом масштабе начало формироваться на рубеже 1980–1990-х годов и вошло в широкое употребление в 1997 году после выхода в свет книги Пола Гилстера «Цифровая грамотность». Постепенно термин распространился и стал активно использоваться другими авторами. С этого момента наблюдается быстрый рост публикаций, направленных на исследование цифровой грамотности [20].

— Теория социального неравенства. Социальное неравенство — форма дифференциации, при которой отдельные индивиды, социальные группы, слои, классы находятся на разных ступенях вертикальной социальной иерархии и обладают неравными жизненными возможностями удовлетворения потребностей. Отмечается, что исследование социального неравенства в условиях глобализации опирается на две основные категории: «сеть» (М. Кастельс [8], Дж. Рифкин [29], Дж. Урри [16]) и «класс» (Э. Балибар, И. Валлерстайн [2], Д. Ролз [12]). Посредством понятия «сеть» описываются горизонтальные каналы неравенства, в которых имеются так называемые узлы, где сосредотачиваются основные ресурсы. Социологами цифровое неравенство рассматривается как новая форма социального неравенства.

В качестве основы анализа использованы материалы исследования Высшей школы экономики, Центра финансовых инноваций и безналичной экономики Московской школы управления «Сколково», федеральной службы государственной статистики, которые были проведены в период с 2015 по 2020 годы.

В исследовании использованы следующие методы сбора данных:

— Традиционный анализ документов — исследование документов, позволяющее изучить политику по преодолению цифрового неравенства в г. Санкт-Петербурге; изучить важнейшие структурные элементы цифрового неравенства, определить способы применения современных информационно-коммуникативных технологий.

— Материалы вторичного анализа социологических исследований, приведенных другими авторами, которые исследуют цифровое неравенство, механизмы его преодоления, характеризуют проявления цифрового неравенства в г. Санкт-Петербурге.

— Статистические материалы, публикуемые организациями и фондами, которые занимаются сбором статистической информации.

Председатель Комитета по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга отметил, что в ближайшие пять лет Петербург собирается сделать рывок в цифровой экономике и стать флагманом цифровизации России.

Таким образом, цифровизация выступает драйвером экономики города Санкт-Петербург. Ключевыми инструментами цифровизации становятся обладание необходимыми ресурсами и навыками, что, в свою очередь, определило актуальность исследования.

В России понятие «цифровое неравенство» появилось в начале XX тысячелетия, в ноябре 2000 года в Доме правительства прошел международный семинар «Проблемы преодоления «цифрового неравенства» в России и странах СНГ». Но до сих пор в российской практике отсутствует единая терминология зарубежного термина «digital divide».

В документах ЮНЕСКО отмечается, что для устойчивого развития в современности необходим равноправный доступ к информации. Информация — это одно из средств для комплексного развития индивида, доступ к которому должны иметь все люди. Уделяется особое внимание теме образования цифрового разрыва между странами, внутри стран между регионами, который увеличивает неравноправие, например, обусловленное дискриминацией по признаку пола, вероисповедания, этнического или расового происхождения» [10].

Термин «цифровое неравенство» стал причиной для Всемирного саммита ООН по информационному обществу (WSIS) в Женеве в 2003 году и в Тунисе в 2005 году. Этот термин (а также «цифровой разрыв») получил широкое признание среди представителей гражданского общества и в официальных документах.

Сегодня под цифровым разрывом подразумевается не только различия между имеющимся сетевым доступом и исключенными из digital-среды, но и в кругу

практикующих online-взаимодействие. Для более полной характеристики рассматриваемого вопроса были изучены теоретические модели цифрового неравенства. В настоящее время до сих пор не приняты общепризнанные структура и модель цифрового неравенства.

Вернон Харпер в своих работах различает два вида цифрового неравенства:

- Цифровое неравенство доступа;
- Социальное цифровое неравенство, которое включает в себя мотивационный барьер, барьер знаний и навыков, барьер социальных сетей [27].

Джери ван Дейк выделяет четыре вида доступа, помимо мотивационной составляющей, он включает фактический доступ, навыки использования ИКТ, уровень интенсивности внедрения ИКТ [25] (рисунок 1).

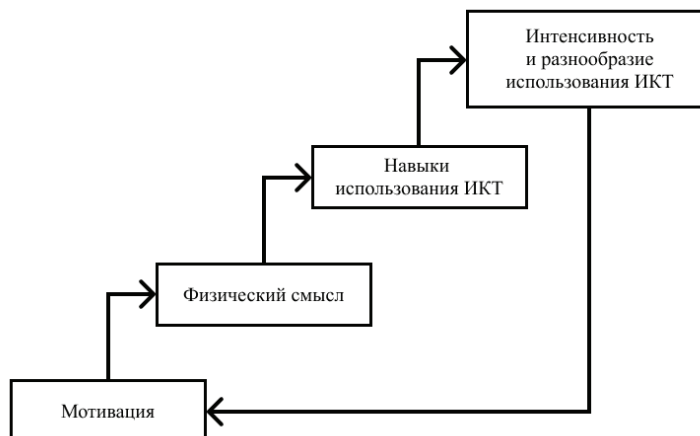


Рисунок 1 — Четыре вида доступа по Джери ван Дейку

Т.Ф. Шарифьянов и Д.А. Гайнанов предлагают обобщенную трехуровневую модель цифрового неравенства, которая включает в себя два подуровня навыков, связанных с владением средой, и четыре подуровня работы с контентом (рисунок 2) [22].



Рисунок 2 — Трёхуровневая модель цифрового неравенства

С течением времени концепция цифрового неравенства трансформировалась. Проблемы, связанные с подключением к сети Интернет, изменились на проблемы о развитии навыков и потенциала, необходимых для использования информационно-коммуникационных технологий: образование, наращивание потенциала, финансовая возможность.

Развитие цифрового общества, онлайн-технологий задают новые векторы социализационных траекторий граждан, которым в изменившихся условиях необходимо расширять цифровые знания, осваивать цифровые компетенции, приобретать навыки безопасного пользования сетевыми ресурсами, «наращивать» цифровой капитал. В условиях роста онлайн-технологий и проникновения мобильных сервисов в различные сферы жизни большое значение приобретает подготовка и обучение населения к жизни в цифровом обществе. Значительная гетерогенность социального пространства как результат процесса глокализации проявляется и в темпах развития сетевого общества. Цифровое неравенство регионов в равной степени имеет природу неравенства доступа и социального цифрового неравенства.

Начало пандемии пришлось на активную фазу развития информационно-коммуникационных технологий, невольно став триггером ускорения реализации накопленного потенциала использования ИКТ, а также инициирования новых решений для борьбы с ним и его разрушительными социально-экономическими последствиями. Пока COVID-19 все еще продолжает уносить человеческие жизни и расшатывать экономическую обстановку в России, субъекты РФ ищут новые инновационные инструменты и задействуют существующие научные разработки для минимизации потерь.

COVID-19 продемонстрировал важность цифровизации, которая позволяет предпринимателям работать, а обычной жизни — протекать в привычном ключе, насколько это возможно в условиях пандемии. Важнейшее значение для

предпринимателей в сохранении конкурентоспособности в пост-пандемическом мире будет иметь разработка необходимой инфраструктуры для поддержки цифровизирующегося мира, сохранение актуальности на фоне стремительно развивающихся технологий, а также человекоориентированный и инклюзивный подход к управлению развитием технологий.

В то же время, влияние COVID-19 можно считать разнонаправленным: он не только спровоцировал принятие и ускорение работы над рядом проектов и решений в области цифровизации, необходимых в контексте борьбы с текущим кризисом, и повлиял на изменение ряда уже намеченных инициатив, но и поспособствовал тому, что обсуждение некоторых из них было отложено на более поздний срок до наступления более стабильной социальноэкономической ситуации. Тем не менее, возросший спрос на применение цифровых «инструментов» сфокусировал вектор цифровой трансформации на развитие технологических аспектов в отраслях экономики, особенно глубоко затрагивающих сектор жизненно необходимых услуг: онлайн-коммуникации (особенно в части информирования, контроля, отслеживания), здравоохранение, образование, электронное правительство, обмен данными и широкополосная связь, электронная торговля, финансы, защита персональных данных и т.д. В целом пандемия коронавируса вызвала всплеск инициатив и пересмотр текущей цифровой повестки, основанных на цифровых решениях, со стороны профильных органов власти, крупнейших технологических компаний, волонтеров и бизнеса во всем мире.

Санкт-Петербург является одним из лидирующих субъектов России по уровню развития ИКТ. В 2018 году в Санкт-Петербурге был принят закон «О Стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года», в котором особое значение отведено развитию ИКТ. План мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года, утвержденный постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 22.10.2019 № 740, разработан в соответствии с Порядком разработки и корректировки плана мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга, утвержденным постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 14.03.2017 № 136. Комитет по информатизации и связи назначен межведомственным координатором создания и реализации Цифрового плана развития.

Согласно данным рейтинга «Цифровая Россия», проведенным центром финансовых инноваций и безналичной экономики Московской школы управления «Сколково», г. Санкт-Петербург занял третье место по уровню развития цифровизации в России: 74,55 балла из возможных 100,00 [7].

В 2020 году в отчете «Цифровая жизнь российских регионов 2020», проведенным Московской школой управления «Сколково» и ЕУ, среди городов-миллионников было выделено два супер-лидера: Краснодар и Екатеринбург. Уровень цифровизации в г. Санкт-Петербурге снизился во время COVID-19. Санкт-Петербург также является городом-передовиком: 0,52 балла из 1,00, но уступает г. Екатеринбург, г. Краснодар г. Москва, г. Самара, г. Ростов-на-Дону, г. Нижний Новгород и др [19].

С началом пандемии жители г. Санкт-Петербург столкнулись с рядом проблем, связанных с неравным доступом к информационно-коммуникационным технологиям. За время пандемии в аппарат уполномоченного по правам человека в г. Санкт-Петербург поступило более 1000 жалоб от горожан [6].

— Неравный доступ к техническим средствам. Семнадцать тысяч петербургских семей не имели технической возможности получать дистанционное образование. Правительство Санкт-Петербурга не смогло справиться с данной проблемой самостоятельно и прибегло к помощи благотворителей [19].

— Отсутствие единого формата дистанционного обучения. Дистанционное обучение было затруднено использованием множества образовательных платформ.

По словам родителей школьников, им приходилось самостоятельно изучать интерфейс приложений, обучать детей работе в них, контролировать процесс обучения.

— Некачественное информирование горожан. Дефицит официальных разъяснений по ключевым вопросам жизни в условиях пандемии [6].

— Проблемы с получением медицинской помощи. Комиссия Минздрава отметила, что существует список критических организационных моментов, которые оказали негативный эффект на работу медиков и рост смертности в период пандемии. Отсутствует четкая вертикаль управления: в городе отсутствует единый центр принятия решений, координирующий управление региональным здравоохранением. В Санкт-Петербурге работают 19 ведомств — и нет одного ответственного. Без него происходит существенная десинхронизация работы амбулаторного и стационарного звена [30].

— Рост безработицы. По данным Центра занятости населения Петербурга, с начала пандемии число официально зарегистрированных безработных увеличилось более, чем в 8 раз (с 14 тыс. чел. до 108 тыс. чел.). С начала года в Санкт-Петербурге признано безработными более 133 000 чел., а за период пандемии — 123224, что составляет 93,9% от общего числа. Часть из них уже нашли работу. На 29 сентября на учете в качестве безработных в Службе занятости населения состояло 108015 человек [13]. По словам губернатора, эпидемия коронавирусной инфекции оказала негативное влияние на экономику Петербурга. Больше всего из-за ограничительных мер пострадали потребительский сектор, сфера туризма, учреждения культуры.

— Недостаточно высокий уровень цифровой грамотности отдельных слоев населения.

— Недостаток финансовых ресурсов для использования информационно-коммуникационных технологий во время пандемии.

— Недостаточно развитая законодательная база. Министерство экономического развития России в начале 2020 года, в рамках обсуждения стратегии развития ИТ-отрасли, подняло тему развития «регуляторных песочниц». Такая практика в России на экспериментальной основе проводится только в городе Москва. Регуляторная песочница — это особый правовой режим, который дает возможность юридическим лицам заниматься разработкой новых финансовых услуг и продуктов, проводить в ограниченной среде эксперименты по их внедрению без нарушения пунктов законодательства. Принятие нормативного документа в России может растягиваться на достаточно длительный период, на протяжении которого технические инновации существуют за пределом правового поля. Чтобы решить данную проблему, Министерство экономического развития, АНО «Цифровая экономика» и Фонд «Сколково» разработали законопроект «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций», в котором обозначен порядок внедрения «регуляторных песочниц», они смогут помочь отказаться от нормативных требований, препятствующих развитию инновационных технологий. Благодаря этому представители органов власти и бизнес-структуры, занимающиеся разработкой инноваций, смогут без риска их тестировать, а в дальнейшем выходить с ними на рынок. В России «регуляторные песочницы» предлагается создать в таких сферах как образование, медицина, предоставление государственных и муниципальных услуг, транспорт, торговля, финансовая деятельность, но пока на экспериментальной основе только в городе федерального значения Москва.

Невозможно устранение проблемы цифрового неравенства без межсекторного взаимодействия, органам власти г. Санкт-Петербург необходимо активнее привлекать в деятельность по устранению цифрового неравенства коммерческие и общественные организации. Активное взаимодействие органов власти субъектов с федеральными государственными структурами, с коммерческими организациями, в

первую очередь, с операторами связи и общественными организациями, поможет ускорить процесс информатизации.

С технической стороны Правительству г. Санкт-Петербурга необходимо предоставить компьютерные средства всем нуждающимся горожанам.

С образовательной стороны Комитету по образованию г. Санкт-Петербурга, Комитету по науке и высшей школе г. Санкт-Петербурга, Комитету по социальной политике г. Санкт-Петербурга, Комитету по труду и занятости населения г. Санкт-Петербурга, коммерческим и общественным организациям, чья деятельность направлена на повышение цифровой грамотности граждан, необходима мотивация повышения уровня цифровой грамотности всех слоев населения города. В России существует множество бесплатных образовательных порталов: «ЦифроваяГрамотность.рф», «Бабушка и дедушка онлайн», «Цифровая грамотность: базовый курс по развитию компетенций XXI века» — бесплатный курс повышения квалификации для педагогов от учи.ру, «Интернет для всех возрастов» — портал цифровой грамотности от МТС и др, но проблема заключается в низкой активности использования данных порталов. Необходимо на уровне школ, ВУЗов и на местах работы горожан мотивировать проходить данные курсы. Также Комитету образования г. Санкт-Петербурга необходимо разработать единую программу дистанционного обучения для школьников и для студентов, выбрать единый формат обучения. Комитету по образованию г. Санкт-Петербурга, Комитету по науке и высшей школе г. Санкт-Петербурга, Комитету по экономической политике и стратегическому планированию г. Санкт-Петербурга необходимо обеспечить на базе ГБУ «Центра развития и поддержки предпринимательства Санкт-Петербурга» обеспечить работу платформы, обучающей бесплатно основам инновационного предпринимательства, а также построению бизнеса в условиях COVID-19 всех желающих горожан во время пандемии, а также обеспечить информирование горожан о данном направлении деятельности ГБУ «Центра развития и поддержки предпринимательства Санкт-Петербурга».

С информационной стороны Комитету по информатизации и связи г. Санкт-Петербурга необходимо разработать и запустить единое информационное приложение, обеспечивающее максимально информативный контент о жизнедеятельности в городе во время пандемии и актуальных новостях в городе, поскольку население города во время COVID-19 жаловалось на некачественное информирование.

Со стороны здравоохранения Комитету по здравоохранению г. Санкт-Петербурга необходимо выстроить четкую вертикаль управления ведомств, определить единый центр принятия решений, координирующий управление региональным здравоохранением. Комитету информатизации и связи г. Санкт-Петербурга разработать единое приложение «Цифровой помощник», позволяющий врачам поддерживать контакт со своими пациентами на расстоянии, особенно в отношении ранних симптомов Covid-19, благодаря системе голосовых сообщений в сочетании с искусственным интеллектом.

С экономической стороны Комитету по промышленной политике, инновациям и торговле г. Санкт-Петербурга, Комитету по труду и занятости населения г. Санкт-Петербурга необходимо разработать стратегию по снижению цен на услуги Интернет-провайдеров и компьютерную технику. Также важной проблемой выступает тарифная политика. Высокие цены ограничивают возможность использования информационно-коммуникационных технологий горожанам. Для решения данной проблемы может быть предложено заключение с операторами связи соглашений о предоставлении малообеспеченным слоям населения социальных условно-безлимитных тарифов. Коммерческим организациям необходимо назначение сотрудника ответственного за цифровую трансформацию – директора по цифровым технологиям. Миссию данного

сотрудника должны определить следующим образом – помочь организации, преобразовать традиционные «аналоговые» продукты и услуги в «цифровую» форму. Практически все отрасли сейчас переживают цифровой бум, поэтому необходимо переводить взаимодействие с клиентом и ключевые сервисы в цифровой формат.

Резюмируя вышеизложенное, можно сделать следующие выводы:

– Выполненная оценка уровня цифровизации в г. Санкт-Петербург в период пандемии обосновывает необходимость модернизации мер по сокращению цифрового неравенства.

– В соответствии с выявленными проблемами (неравный доступ к техническим средствам, отсутствие единого формата дистанционного обучения, некачественное информирование горожан, проблемы с получением медицинской помощи, рост безработицы, недостаточно высокий уровень цифровой грамотности отдельных слоев населения, недостаток финансовых ресурсов для использования информационно-коммуникационных технологий во время пандемии, недостаточно развитая законодательная база), были предложены инновационные мероприятия, которые позволят сократить цифровое неравенство в г. Санкт-Петербург.

Данный проект представляет практическую значимость для г. Санкт-Петербург как региона. Наиболее результативным вариантом решения проблемы видится взаимодействие органов власти субъекта с федеральными государственными структурами, с коммерческими организациями, в первую очередь, с операторами связи и общественными организациями, которое поможет ускорить процесс информатизации в г. Санкт-Петербург. Только совокупное решение данной проблемы сможет ускорить как процесс внедрения ИКТ в г. Санкт-Петербург, так и процесс приобретения необходимых цифровых навыков у горожан.

Таким образом, можно выделить три основных направления концепции цифрового неравенства:

- Сосредоточение на инфраструктуре: отсутствие/наличие гаджетов, подключенных к всемирной сети Интернет.

- Наращивание потенциала: возможности/трудности использования информационно-коммуникационных технологий. С каждым годом все активнее развивается концепция цифровой грамотности.

- Акцент на использование ресурсов: использование ресурсов, доступных в сети Интернет. В последнее время концепция цифрового неравенства объединила возможности использования технологий не только для доступа к информации, знаниям, но и к новому способу обучения, позволяющему использовать «новые возможности», такие как развитие бизнеса, online-медицинское обслуживание, online-работа и использование новых форм развлечений и отдыха.

Литература

1. Белл Д. Социальные рамки информационного общества // Новая технократическая волна на Западе. - М.: Academia, 1986. - 470 с.
2. Валлерстайн И., Балибар Э. «Раса, нация, класс. Двусмысленные идентичности». - М.: «Логос», 2004. - 288 с.
3. Вартанова Е.Л. Концептуализация цифрового неравенства: основные этапы / Е.Л. Вортанова // МедиаАльманах. - 2018. - № 5. С. - 8-12.
4. Винер. Н. Кибернетика и общества. - М.: ООО «Издательство иностранной литературы», 1958. - 547 с.
5. Войскунский А. Е. Психология и Интернет. - М.: Акрополь, 2010. - 439 с.
6. Деятельность Уполномоченного по правам человека в период пандемии // Официальный сайт Уполномоченного по правам человека в РФ. URL: https://ombudsmanrf.org/news/corona_v/view/dejatelnost_upolnomochennogo_po_pravam_cheloveka_v_period_pandemii.

7. Индекс «Цифровая Россия» // Сколково. URL: <https://finance.skolkovo.ru/ru/sfice/research-reports/1779-2019-04-22/>.
8. Кастельс М. Информационная эпоха / под науч. ред. О.И. Шкаратана. - М.: Гос. ун-т. Высш. шк. экономики, 2000. - 608 с.
9. Луценко Л. М. Концепции информационного общества и социальная функция информации / Л.М. Луценко // Специальная тема. - 2010. - № 3. С. - 136-152.
10. МОО ВПП ЮНЕСКО «Информация для всех». URL: <http://www.ifap.ru>
11. Морозова Е.В. Государство как агент цифровой социализации / Е.В. Морозова, Н.В. Плотичкина, К.И. Попова // Вестник Пермского университета. Серия политология. - 2019. Том 13. - № 2. С. - 5-17.
12. Ролз. Д. Теория справедливости / пер. с англ. В. В. Целищева при участии В. Н. Карповича и А. А. Шевченко, под ред. В. В. Целищева. - Новосибирск: Издательство Новосибирского университета, 1995. - 500 с.
13. Служба занятости // Навигатор по государственным сайтам Санкт-Петербурга. URL: <https://www.r21.spb.ru/empl/analytics.htm>.
14. Солдатова Г.У. Цифровая социализация в культурно-исторической парадигме: изменяющийся ребенок в изменяющемся мире / Г.У. Солдатова // Социальная психология и общество. - 2018. - № 3. С. - 71-80.
15. Тапскотт Д. Электронно-цифровое общество. Плюсы и минусы эпохи сетевого интеллекта / пер. с англ. И. Дубинского, под ред. С. Писарева. Киев: ITN Пресс. - М.: Рефл-бук, 1999. - 403 с.
16. Урри Дж. Мобильности / пер. с англ А. В. Лазарева. - М.: ООО «Праксис», 2000. - 600 с.
17. Химанен П., Кастельс М. Информационное общество и государство благосостояния: Финская модель. - М.: Логос, 2002. - 224 с.
18. Цифровая грамотность россиян: исследование 2020 // Аналитический центр НАФИ. URL: <https://nafi.ru/analytics/tsifrovaya-gramotnost-rossiyan-issledovanie-2020/>
19. Цифровая жизнь российских регионов 2020 // Сколково. URL: <https://ict.moscow/research/tsifrovaia-zhizn-rossiiskikh-regionov-2020/>.
20. Цифровая грамотность.рф // Региональная общественная организация «Центр Интернет-технологий». URL: <http://xn--80aaefw2ahcfbneslds6a8jyb.xn--p1ai/>.
21. Цифровое неравенство // Газета.ру. URL: https://www.gazeta.ru/comments/2017/06/11_a_1071707.shtml.
22. Шарифьянов Т.Ф. Эволюция цифрового неравенства и инструментарий нейтрализации его последствий / Т.Ф. Шарифьянов, Д.А. Гайнанов // Региональная экономика: теория и практика. - 2014. - № 22. С. - 2-18.
23. Шеннон К. Работы по теории информатизации и кибернетике. - М.: ООО «Издательство иностранной литературы», 1963. - 432 с.
24. Эксперты выявили основные проблемы дистанционного образования в РФ // РИА новости. URL: <https://sn.ria.ru/20200326/1569166181.html>.
25. Andre F. Emerging markets Delivering Universal Access to Essential Services: World Mobile Congress. Barselona. URL: <http://www.mobeleworldcongress.com/conference-speaker-profiles/>.
26. Gilster, P. Digital literacy. New York: Wiley, 1997. -277 p.
27. Harper V. The Digital Devide (DD): A Reconceptualization for Educatirs. URL: <http://www.aace.org/pubs/etr/issue4/harper2.pdf>.
28. Leaning M. Digital Divides: Access, Skills and Participation // Media and Information Literacy: An Integrated Approach for the 21st Century. Chandos Publishing, 2017. P. - 101-114.
29. Rifkin, J. The Age of Access. N.Y.: J.P. Tarcher/Putnam, 2000. - 641 p.
30. Znak.ru. URL: <https://www.znak.com>.

П.В. Уварова
магистрант
С.М. Сычёва
канд. экон. наук, доц.
(ГУУ, г. Москва)

ОБЕСПЕЧЕНИЕ НЕПРЕРЫВНОСТИ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ ПРИ COVID-19

Аннотация. в статье представлено влияние пандемии на обеспечение непрерывности бизнеса. Проиллюстрированы примеры и тенденции по организации планирования процессов непрерывности бизнеса в организациях. Данная статья посвящена выявлению основных актуальных проблем и особенностей обеспечения непрерывности бизнеса в условия удаленной работы при COVID-19.

Ключевые слова: НЕПРЕРЫВНОСТЬ БИЗНЕСА, ВСР-ПЛАН, ЦИФРОВЫЕ ПРОЦЕССЫ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ.

Мировая экономика в течение последнего года подверглась колоссальному изменению на фоне пандемии COVID-19, а именно: увеличилось количество хакерских атак, эпизодов социального инжиниринга, а также ряда других дестабилизирующих факторов, которые в глобальном масштабе оказали эффект на десятки тысяч организаций, компаний и бизнесов. Существующие в некоторых организациях стратегии информационных технологий, не предусматривающие массовую удаленную работу, оказались неприменимы и неактуальны в новых быстроменяющихся условиях. Большая доля систем потеряли защиту, а некоторые вовсе оказались уязвимыми и открытыми для утечек. При этом, компании, которые своевременно определили для себя необходимость изменений, столкнулись с острой потребностью дополнительных инвестиций для внедрения ответных мер на новые реалии экономики при COVID-19, включающих проведение анализа и выявление рисков, угроз и уязвимостей, разработку стратегии и составление детального плана непрерывности бизнеса, а также последующие организационные и дорогостоящие технические решения для удаленной работы.

Дистанционный формат работы стал во многих странах законодательно обязательным, однако до наступления пандемии подобных тенденций в столь масштабном проявлении не наблюдалось, соответственно, техническая инфраструктура большинства компаний не была готова к быстрому и бесшовному переходу на «удалёнку».

Для обеспечения устойчивости перед лицом угрозы компании осознали необходимость наличия актуального ВСР-план, чтобы обеспечить готовность ответа на реализовавшиеся риски, быть гибкими и проактивными. Ежегодно количество потенциальных и реальных чрезвычайных ситуаций в компаниях растет, что может повлечь за собой многомиллиардные убытки, потерю производственных площадей и дорогостоящего оборудования, причинение ущерба жизни и здоровью сотрудников, а также репутационные риски. Вне зависимости от вида деятельности и размера компании возрастает значимость построения системы управления непрерывностью бизнеса и восстановлением деятельности.

Ярким примером активизации хакерских служит исследование Центра мониторинга и реагирования на кибератаки Solar JSOC "Ростелеком-Солара", по информации компании за период январь - ноябрь 2020 года было зафиксировано

более 200 профессиональных хакерских атак на российские компании, что вдвое больше, чем за весь 2019 год.

Понятие непрерывности бизнеса подразумевает создание ВСР-плана и характеризует стратегическую и тактическую способность организации планировать и реагировать на чрезвычайные ситуации и сбои в работе для продолжения бизнеса на приемлемом заранее заданном уровне.

В первую очередь в период пандемии организации столкнулись с острой необходимостью в сжатые сроки выстроить в компании комплексную систему управления непрерывностью бизнеса, принять её цели на уровне менеджмента организации в комплексе со стратегическими целями. Задачи обеспечения непрерывности бизнеса стало необходимо интегрировать в корпоративную культуру компании, но также должна была быть обеспечена полноценная поддержка со стороны руководства.

Опираясь на опыт компаний, прошедших через вызовы пандемии, можно выделить основные области, являющихся приоритетными для фокусировки сил компаний для обеспечения работы в режиме чрезвычайной ситуации.

Первое и основное – это обеспечение безопасности и благополучия сотрудников компании. Этот аспект приобрел особую важность, так как в кризисной ситуации, как показала пандемия COVID-19, сотрудники ожидают инструкций от работодателей. В данном случае применение формата «открытого диалога» зарекомендовало себя как эффективное средство для снижения всеобщего напряжения, обеспечения сплочённости и нормального функционирования коллектива.

Например, в ряде компаний Китая, которые первыми столкнулись с новыми условиями ведения бизнеса, были приняты решения о том, чтобы реформировать команды и перераспределить ресурсы, а также разработать мероприятия по защите персонала и созданию безопасных условий труда. Для поддержания осведомленности удалось также организовать регулярные рассылки, чтобы держать сотрудников в курсе текущей ситуации и решений, принимаемых на уровне правительства и органов здравоохранения. Это помогло персоналу и организации пережить кризис

В этом направлении важно найти баланс, чтобы поддержать текущую деятельность в новых условиях с минимальными потерями для бизнеса. В случае, если характер работы не предполагает работу из дома или переход на гибкий график в связи с необходимостью оставаться на рабочем месте или взаимодействовать с людьми, следует принять меры по предотвращению распространения вируса.

Так, например, чтобы обезопасить рабочие коллективы муниципальные власти в некоторых регионах работали с большими данными, которые собирают ИТ-компании и мобильные операторы, чтобы создать систему с QR-кодом, отслеживающую передвижения человека и позволяющую подтвердить, что за последние 14 дней он не находился в местах повышенного риска.

Помимо внутренней работы компаниям также необходимо было отслеживать, какие меры поддержки создаются на государственном уровне, какие из них могут принести пользу с учетом особенностей конкретного бизнеса и какую еще помощь они могут получить от государства. Программы государственной поддержки могут отличаться в зависимости от отрасли и страны. Главной задачей являлось выявление и анализ всех имеющихся возможностей, чтобы понять, какие из них принесут организации наибольшую пользу.

Влияние резкого наступления крупномасштабной нестабильности, вызванной COVID-19, повлекло вынужденное движение бизнеса в сторону обеспечения непрерывности. Однако, даже после ослабления эффекта пандемии многие компании продолжили стратегическое планирование и актуализацию внутренних процессов

BCP-планирования, что позволило минимизировать возможные риски при наступлении новых угроз.

Наступление пандемии COVID-19 невозможно было предвидеть, исходя из общей логики и доступных средств прогнозирования. Тем не менее, многие организации извлекли множество уроков, которые принесут пользу и после кризиса, так как были комплексно проанализированы действия в период нестабильности. Стало ясно, какие компании обладают достаточной гибкостью и устойчивостью, чтобы эффективно трансформировать бизнес и стратегию и продолжать развитие даже в нестандартных условиях. Спустя время каждой компании стоит ещё раз вернуться назад и проанализировать действия руководства, инициативы и эффективность бизнеса во время кризиса, чтобы понять на каких допущениях строится цепочка поставок, производственный цикл и другие важные элементы бизнеса, которые подверглись наибольшей угрозе из-за эпидемии.

Литература

1. Корнеев И.Р. Система управления непрерывностью бизнеса. Почему она должна быть внедрена на каждом предприятии, Издательство: Едиториал УРСС - 2016 г.
2. Harvard Business Review (HBR) Трансформация бизнес-модели. Издательство: Альпина Диджитал - 2021.
3. ГОСТ Р 53647.3-2015 Менеджмент непрерывности бизнеса. // URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200127234> (дата обращения: 15.02.2021).
4. ISO 22301:2012 Societal security — Business continuity management systems — Requirements. // URL: <https://www.iso.org/standard/50038.html> (дата обращения: 20.02.2021).
5. Хроника Интерфакс от 21 апреля 2020 года // URL: <https://www.interfax.ru/russia/705304> (дата обращения: 28.02.2021).

Е.Е. Хорева
магистрант

Научный руководитель: д-р экон. наук, проф. **В.И. Тинякова**
(ГУУ, г. Москва)

ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Аннотация: Воздействие COVID-19 проверило способность организаций эффективно реализовывать проекты и программы. Некоторые проекты и программы адаптировались быстро и эффективно, а руководители и менеджеры смогли переключиться на удалённую работу, в то время как другие имели существенные задержки или отмены. В этой статье рассмотрим, как будет выглядеть проектное управление, и какие изменения, краткосрочные или долгосрочные, мы увидим.

Ключевые слова: ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, COVID-19, КОММУНИКАЦИЯ, ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ.

Число подтверждённых случаев заболевания коронавирусом превышает отметку в 70 миллиона людей в мире, и это безусловно оказывает огромное влияние на общество и экономику. Весной 2020 года фондовые рынки пережили худший квартал с 2008 года [1] и деловая активность резко снизилась.

Пандемия 2020 года многократно ускорила переход к цифровым технологиям во всех секторах общественной жизни. На наших глазах за последние несколько месяцев произошёл исторический скачок к удалённой работе и цифровым доступам к услугам. Действительно, последние данные показывают, что мы перескочили на пять лет вперёд в потребительском и деловом цифровом внедрении примерно за восемь недель [2]. Банки перешли к удалённым командам продаж и обслуживания и запустили цифровую работу с клиентами, внедрил гибкие условия оплаты кредитов и ипотечных кредитов. Продуктовые магазины перешли на онлайн-заказ и доставку в качестве основного бизнеса. Школы во многих регионах перешли на 100-процентное онлайн-обучение и цифровые классы. Врачи начали предоставлять телемедицину, чему способствовало более гибкое регулирование. Производители активно разрабатывают планы по “выключению” заводов и цепочек поставок. Список можно продолжать. Управление проектами - это профессия, присущая широкому кругу отраслей промышленности, на которые пандемия оказывает различное воздействие. Некоторые отрасли претерпели серьёзные разрушения, такие как авиационная промышленность, в то время как другие, включая строительную и инфраструктурную отрасли, на сегодняшний день пострадали более умеренно.

COVID-19 существенно влияет на рабочее пространство во многих отношениях. За несколько лет до пандемии 2020 года число людей, работающих удалённо, уже неуклонно росло. Но когда дело доходило до управления проектами, люди все еще полагались на личные встречи для проведения дискуссий, решения проблем и распределения обязанностей.

Новая норма заставляет сотрудников соблюдать крайние сроки и сосредотачиваться на своем списке задач, работая удалённо. Руководители проектов и руководители команд находятся в разных местах, пытаясь придумать план. Сейчас организации пытаются найти способы более эффективной работы из удалённых мест. Согласно отчёту, опубликованному McKinsey в третьем квартале, 85% компаний ускорили цифровизацию из-за COVID-19 в рамках своих усилий по борьбе с глобальной пандемией [3]. Эта статистика - не оценка, а результат опроса, проведённого ими среди 800 генеральных директоров, которые описывали реальность своих бизнес-адаптаций.

Как оказалось, резкий перевод на удалённую работу затронул три наиболее важных и на поверку слабых аспекта проектного менеджмента – коммуникации, управление знаниями, а также мониторинг проекта.

Менеджеры проектов должны быстро адаптироваться и быть гибкими. Руководители проектов – это лидеры, и им важно знать о психическом здоровье персонала. Это время, когда руководители должны быть прозрачны с заинтересованными сторонами и клиентами, необходимо объяснять риски и последствия COVID-19 для проекта. Это может означать, что некоторые проекты в настоящее время нежизнеспособны, или это может означать, что требуются изменения в расходах, сроках и ресурсах. Ключевое значение имеет чёткая коммуникация как с персоналом, так и с заинтересованными сторонами. Таким образом, инструменты онлайн-коммуникации, такие как Zoom, будут все больше и больше внедряться на рабочем месте, в то время как менеджеры также должны будут прилагать более активные усилия, чтобы поддерживать производительность, психическое здоровье и благополучие своих сотрудников. Специалисты по управлению проектами и программами должны сосредоточить свое внимание на развитии по наработке и улучшению тех навыков, которые связаны с работой с удалёнными и разобщёнными командами, такими как коммуникативные навыки и лидерские способности, чтобы компенсировать ограниченные возможности неформального взаимодействия с членами проектной команды и руководства ими.

На управление проектами будут влиять развитие искусственного интеллекта, машинного обучения и распространение сбора и анализа данных. Одним из последствий использования искусственного интеллекта, например, будет автоматизация многих административных задач, которые сейчас выполняют менеджеры проектов: распределение ресурсов и задач, вычисление времени на выполнение планирование и бюджета. Хотя цифровая трансформация окажет огромное влияние на работу менеджеров проектов, это огромная возможность раскрыть весь потенциал ресурсов. Традиционные возможности и мышление управления проектами не будут отброшены из-за новых технологий, скорее, эти испытанные и проверенные способы управления ресурсами будут улучшены с их помощью. Однако этот переход также вызовет вопросы безопасности данных, что фактически вынудит руководителей проектов нанимать сотрудников, обладающих необходимыми навыками для защиты присутствия своей компании в интернете.

В эпоху пандемии компании перешли к использованию онлайн-инструментов совместной работы для поддержки взаимодействия проектной команды. Теперь важно, чтобы руководители проектов и программ продолжали использовать их и повышать выгоду. Несомненно, COVID-19 дал импульс к более эффективному использованию цифровых инструментов в сочетании с инструментами искусственного интеллекта. Уже сейчас можно увидеть тенденцию к созданию виртуального офиса управления программами отчётности. Вполне вероятно, что создание дисциплинированных гибких практик станет важным для профессии управления проектами и программами. Это требует соответствующего баланса между гибкостью в отношении проектной деятельности и установлением определённости, обеспечиваемой чёткими документированными планами и соответствующими документами по контролю за проектом.

Беспрецедентные ограничения на поездки, физические взаимодействия и изменения в поведении потребителей с момента появления COVID-19 заставили компании и потребителей изменить способ своей работы. Это привело к цифровым преобразованиям в течение нескольких недель, а не месяцев или лет. Пандемия ускорила цифровую революцию из-за различных блокировок нормальной работы и закрытых границ. Хотя это и компенсировали с помощью использования видеоконференцсвязи, мы неизбежно также увидим рост цифровых технологий для профессии управления проектами.

Переход на дистанционное выполнение проекта предъявляет повышенные требования к процессу адаптации и обучения новых сотрудников, что влечёт за собой изменения в привычной работе отдела кадров и корпоративных центров обучения. В силу объективных причин привычные методы, процессы и KPI теряют свою эффективность. От руководителя проекта требуется более осознанный тайм-менеджмент, контроль обратной связи с командой, более объективные средства контроля, делегирование обязанностей в больших командах, разбивка задач на более мелкие, внедрение разумной системы коммуникации.

Текущий кризис предоставляет компаниям уникальный шанс расширить свою клиентскую базу за счёт тех заказчиков, которые были не готовы переходить на удалённые методы работы. Цифровизация позволяет организациям стать более гибкими, получать доступ к информации в режиме реального времени и, следовательно, анализировать эту информацию для более чёткого понимания потребностей конечных пользователей. По мере того как компании внедряют цифровые технологии, они получают множество значительных преимуществ, таких как улучшение совместной работы для оптимизации процессов, повышение аналитичности и интеллекта, а также повышение производительности.

Литература

1. Фондовые рынки пережили худший квартал с 2008 года // Ведомости URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2020/03/31/826721-fondovie-hudshii-kvartal> (дата обращения: 16.02.2021).
2. Global surveys of consumer sentiment during the coronavirus crisis // mckinsey.com URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/global-surveys-of-consumer-sentiment-during-the-coronavirus-crisis> (дата обращения: 16.02.2021).
3. Global surveys of consumer sentiment during the coronavirus crisis // mckinsey.com URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce> (дата обращения: 16.02.2021).

СЕКЦИЯ «ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ГИБКИХ МЕТОДИК ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

Н.И. Барабашов
магистрант

Р.А. Имамединов
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук **Т.Ф. Чернова**
(ГУУ, г. Москва)

ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ГИБКИХ МЕТОДИК ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЯМИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО РАЗМЕРА

Аннотация: В работе рассматривается методология применения гибких методов проектного управления среди компаний маленького и среднего размера. Описываются варианты применения новых практик гибкого проектного управления, получивших распространение в сфере информационных технологий.

Ключевые слова: AGILE, ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, IT-ТЕХНОЛОГИИ, КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО, ГИБКИЕ МЕТОДЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ.

Информационные технологии проектного управления охватывают все больше и больше областей нашей жизни. В нашей стране наиболее активно такие технологии используют крупные компании и корпорации. Также наблюдается внедрение проектного менеджмента в сфере аппарата государственного управления. Разработана даже своя нормативная документация ГОСТ Р 54869, регламентирующая применение проектного управления.

Больше всего на отечественном рынке используются такие методологии, как PRINCE2 [1] и PMBoK [2,6]. Они характеризуются четкими указаниями в области планирования и применения процессов проектного менеджмента. Много внимания в них уделяется детальному планированию и документированию, не допускается выход за установленные проектные рамки, требуется строгое соблюдение поставленных условий. Тщательно строятся сетевые графики и диаграмма Ганта, рассчитываются все необходимые ресурсы проекта для каждого этапа. Используется количественный и качественный подход к анализу рисков. Таким образом формируется баланс, учитывающий финансовые, временные затраты, и требования к качеству.

Выстраивается путь с наименьшими рисками для достижения результата с применением сторонних участников, таких как заказчики, подрядчики и субподрядчики, инвесторы, потребители и прочие лица, задействованные в реализации проекта.

Однако не зря эти методики применяются только в крупных проектах. В случае применения их в малых масштабах они в значительной степени теряют свою эффективность. Малые проекты не нуждаются в столь высокой точности и детальности проработки. Страдает экономическая эффективность от использования специалистов в области проектного менеджмента. Одновременно стоит отметить, что в целом внедрение проектного подхода полезно даже для небольших организаций, поскольку ограничивает ресурсы проекта и позволяет планировать загруженность специалистов организации. По этой причине все большую популярность набирают гибкие методы проектного управления, в которых используется несколько иной подход.

Гибкие методики проектного менеджмента [3] берут свое начало в сфере IT. На сегодняшний день наиболее прочно на рынке закрепились Lean, Scrum и Kanban. Их основу составляют следующие принципы:

- люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов;
- работающий продукт важнее исчерпывающей документации;
- сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;
- готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Применение этих методов хорошо зарекомендовало себя в таких условиях, когда активно изменяются требования к конечному результату, а также корректируются этапы проекта по своей продолжительности и загруженности. Для сферы информационных технологий характерно внесение большого количества корректировок в ходе выполнения проекта. И внесение этих правок не приводит к существенному увеличению стоимости и сроков реализации проекта.

В большинстве случаев компании мелкого и среднего сегмента [4] дорабатывают свои продукты под различные индивидуальные требования каждого заказчика. Продолжительность проектов и их размер в этих компаниях зачастую невелики. Реализация этих проектов не занимает много времени и не требует значительных ресурсных затрат. Результатом всего этого являются не столь высокие риски у этих проектов. К типовым представителям таких компаний можно отнести проектные организации, компании по ремонту и обслуживанию оборудования, маркетинговые агентства и т.д. В таких организациях всегда четко определена продолжительность проекта, необходимые трудозатраты, количество ресурсов и требуется тесное взаимодействие с заказчиками и инвесторами.

Среди различных методов оперативной корректировки проекта могут подойти следующие:

- Изменение ресурсов проекта (перераспределение ресурсов и специалистов между этапами проекта, увеличение или уменьшение численности исполнителей, привлечение специалистов со стороны в случае необходимости);
- Корректировка сроков каждого этапа проекта;
- Смена приоритетности работ;
- Своевременное получение и отработка замечаний путем тесного взаимодействия с заказчиком и согласования с ним всех этапов по мере их выполнения;
- Упразднение лишней бюрократии, характерной для классических методик проектного управления. Лишние процедуры утверждений, физических подписаний уставов, календарных планов, инженерных схем и т.д.

В процессе использования гибких методик проектного управления компании смогут сэкономить время на реализацию проекта и свои издержки, тем самым получая

превосходство над конкурентами. Это является довольно важным преимуществом, поскольку сферы малого и среднего бизнеса характеризуются высоким уровнем конкуренции среди участников, так что внедрение гибких методов проектного управления позволит выгодно выделить компанию среди множества аналогичных по своим характеристикам, набором и качеству услуг организаций.

Однако слишком халатное отношение к планированию и документированию тоже недопустимо, поскольку это приводит к существенному увеличению рисков. Ведь документирование — это необходимая и важная процедура в гражданско-правовых отношениях и пренебрегать ей не стоит, хоть ей и уделяется мало места в гибких методиках. Это можно отнести к недостаткам гибких систем проектного менеджмента. Также к недостаткам можно отнести высокую зависимость компании от ее человеческих ресурсов.

На сегодняшний день прослеживается сближение и сочетание классических и гибких методов проектного менеджмента. Поскольку идет активная цифровизация всех секторов экономики, в методики управления проектами также интегрируется современное программное обеспечение, расширяющее возможности методик и делая их более удобными в применении. Компании малого и среднего сегмента в результате существенно повышают свою конкурентоспособность.

Однако стоит отметить, что существуют трудности с выбором и внедрением системы управления проектами, а также с поддержанием ее дальнейшей работоспособности. Эти проблемы можно решить путем передачи работ по интеграции и ведению систем специализированным сторонним организациям на аутсорсинг. Системы и информация будут храниться на серверах поставщика программного обеспечения с организацией круглосуточного удаленного доступа. Такое решение конечно не лишено недостатков (могут быть некоторые проблемы с доступом и безопасностью хранимых данных), но все же позволяет избежать большого числа трудностей при самостоятельном внедрении ПО и являются неплохим вариантом для малых и средних предприятий, не имеющих возможности выделять крупные бюджеты на программное обеспечение. Таким образом для таких компаний открывается перспектива экономического роста при использовании методологии адаптивного подхода и современных инновационных информационных технологий.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать несколько выводов.

Во-первых, внедрение технологий гибкого проектного управления поможет компаниям малого и среднего бизнеса существенно оптимизировать выполнение проекта, снизить финансовые и временные затраты, оптимизировать процесс ведения и управления проектом, повысить эффективность выполнения проекта.

Во-вторых, введение таких методов со временем будет становиться все удобнее и доступнее благодаря активно растущему рынку по предоставлению внешних услуг ведения и обслуживания ПО, тем самым становясь более привлекательным для предприятий с ограниченным бюджетом на программное обеспечение.

В-третьих, будет происходить дальнейшее смешение методик классического и гибкого проектного управления, в результате которого все больше компаний различных сфер смогут выбрать для себя подходящее решение и внедрить его в свою организацию и получить конкурентное преимущество благодаря быстрой реакции на любые изменения условий проекта и внешней среды.

Что же касается недостатков гибких систем проектного управления в части недостаточного внимания документообороту, то в ближайшее время на смену классическим процессам придут современные программные решения с использованием специальных сервисов.

Также стоит уделить внимание комплексному внедрению систем управления проектами среди всех участников проекта (инвесторы, заказчик и прочие), поскольку

это существенно увеличит скорость и удобство взаимодействия между всеми участниками и позволит снизить бюрократическую нагрузку на компании малого и среднего бизнеса.

Литература

1. Кобызева Н.А., Чернова Т.Ф. АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ В СООТВЕТСТВИИ С PRINCE2 В сборнике: Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Революция в управлении: новая цифровая экономика или новый мир машин. Материалы II Международного научного форума. 2018. С. 46-52.
2. Чернова Т.Ф., Ким Р.Н., Макеева В.Г. ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ КОММУНИКАЦИЯМИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОЕКТАХ (НА ПРИМЕРЕ СТАНДАРТА РМВОК® PMI) В книге: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ - 2017. Материалы 22-й Международной научно-практической конференции. Государственный университет управления. 2017. С. 254-256.
3. Коул, Р. Блистательный Agile. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban / Р. Коул, Э. Скотчер. - СПб.: Питер, 2015. - 376 с.
4. Суетина Т. А., Рахимова Г. С. Проектный менеджмент в малом бизнесе: проблемы и перспективы // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. – № 31. – С. 40-46.
5. Черепанова Е.В., Ротарь В.Г. SAAS системы управления проектами для решения проблем малого и среднего бизнеса// Перспективы развития информационных технологий. – 2014. – № 18. – С. 98–100.
6. РМВОК®(Project Management Body OF Knowledge)// Руководство к Своду знаний по управлению проектами (руководство РМВОК®).

М.М. Биньяминов
магистрант
Е.В. Никитина
ст. препод.
(ГУУ, г. Москва)

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГИБКИХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Аннотация. В настоящее время применение проектного метода управления получает все большее распространение и содержит в себе разные инструментарий, что прежде использовались в других секторах управления. Руководители, используя разные способы проектного метода управления, рассчитывают сократить стоимость реализации проекта, оптимизировать используемые ресурсы, сократить сроки выполнения работ и повысить их качество. Один с подобных методов считается трансформация на гибкие методы управления проектами. К отличительным чертам данных методов относятся их адаптивность к условиям и процессам, существующих в организации. В статье рассмотрено наиболее популярные гибкие методы управления проектами, таких как SCRUM, KANBAN, LEAN. Представлены главные свойства каждого метода и рассмотрены их характерные черты.

Ключевые слова: УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, SCRUM, KANBAN, ГИБКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, AGILE, LEAN.

В среде развития прогрессивной экономики, которая характеризуется подъемом и увлечением конкуренции очень важно сконцентрировать внимание организации на методах, которые смогут гарантировать организациям прогрессивные позиции и преимущества на рынке. Проектные методы считаются одним из наиболее востребованных и зарекомендованных способов по получению преимущества в конкретной борьбе.

Каждый проект отличается друг от друга по разным характерным чертам. И поэтому нет совершенно идеальной и превосходной системы проектного управления, которая подходило бы абсолютно для любого проекта. Да и каждому руководителю и членам его команды не всегда подходят те или иные системы управления. На всем протяжении становление проектного управления было разработано огромное количество эффективных методологий и методов, которые на данный момент времени используются в реализации проектов. В последние годы к самым известным методологиям, которые используются для выполнения проекта, относят гибкую методологию.

Гибкая методология - это такое ход управления проектами, некоторый устроен для деление планов на более незначительные задачи и этапы. Это дробление даёт возможность команде, которая использует гибкую методологию, принимать во внимание суждение и мнение всех участников проекта, рассматривать итоги работы и использовать итеративный расклад на любом стадии хода процесса. Одно из преимущественно знаменитых раскладов к использованию гибкой методологии охватывается в разделении плана на краткие рубежи разработки, какие именуются спринтами. Это гарантирует команде вероятность проворно исполнять работу и периодически разбирать итоги с управлением и членами плана при планировании спринтов и каждодневных скрамах. Согласно итогам анализа команда имеет все шансы или продлить и передвигаться по имеющимся работам по спринту, или изменить требование и работы проекты, которые будут отражены в новых спринтов. Основными преимуществами гибких методологии по отношению с традиционными подходами к управлению проектами является способность команды реагировать незамедлительно на изменение, вовлечение в процесс работы только необходимых участников с учётом их мнений и суждений.

В гибких методологиях используются четыре основных принципа:

- сосредоточенность внимание на людях и улучшение коммуникаций между ними, чем выстраивать сверхжесткие процессы;
- концентрация внимание на разработке продукта или услуги, чем на изнуренные работы по документированию;
- сотрудничество и согласованность с заказчиком на всем протяжении проекта. выяснение потребности заказчика;
- полная готовность к изменениям и адаптация к окружающей среде [1].

Гибкие методы управления Agile это, в первую очередь подходы, позволяющие чрезвычайно стремительно отыскать решения, по запуску пилотных проектов, а по мере потребности масштабировать их. Agile, исходя, из убеждений управления проектами применяется при следующих условиях:

- если продукт, услуга подвергается частым изменениям;
- если заинтересованные стороны решают внедрить инновации для увеличения прибыли и снижения издержек.

Scrum (Скрам), Kanban (Канбан) и Lean относятся к наиболее известным гибким методам.

Scrum один из гибких фреймворком Agile концепции, на базе которой возникло разнообразие гибких способов. Ключевая мысль скрама - это то, что работа обязана быть видимой для всех участников проекта [2]. Scrum подразумевает распределение плана на подзадачи, которые выполняются за конкретные краткосрочные интервалы

(от недели до четырех) - спринты – в протяжении которой группа, ответственная за осуществления определенной подзадачи, должна либо полностью реализовать ее или продемонстрировать в наименьшей степени рабочий результат.

В скраме в основном выделяют три ключевые роли: команда, скрам-мастер, владелец продукта.

Скрам-мастер занимается модерацией рабочей команды, а владелец продукта выполняет ответственную работу по активному сотрудничеству и общению с заказчиком так, как он является ответственным лицом в формировании списка требований заказчика и последующая ее передача рабочей команде для реализации. Скрам-доска используется как главный инструмент, разделенная на три секции: «бэклог», «в процессе» и «завершено». Владелец продукта отражает требования заказчика в виде списка задач в бэклоге. После завершения выбранной задачи во время спринта она переносится в секцию «в процессе». Перед началом спринта создается список задач, которые намерены выполнить в течении длительности спринта. Задача переносится в раздел «завершено» после того, как заказчик подтверждает правильность и необходимость проделанной работы.

Kanban - это метод с помощью, которой повышают качество действий и процессов внутри проектной команды для увеличения ценности предоставляемого продукта или услуги. Этот метод основывается на визуализации нематериальной работы, интеллектуального труда, в целях необходимых работ и достижения сбалансированности между ними. Канбан-доска используется в качестве инструмента для визуализации рабочих процессов.

Существует несколько принципов Kanban:

- Нужно начать с того, что есть сейчас. Понимание текущего процесса и соблюдение текущих ролей, обязанностей и должностных инструкций.
- Договоренность в команде относительно того, что улучшение будет добиваться путем эволюционных изменений.
- Необходимость поощрения проявления лидерства на всех уровнях.

К числу основных инструментов, используемой в этой методологии относят «сигнальные карточки». Сигнальные карточки предоставляют информацию о разрешении дальнейшего продвижения задачи по определенным этапам. Среднее время прохождения и выполнения задач по канбан-доске является ключевым показателем эффективности использования данной методологии. Команда, работая продуктивно и слаженно, быстро выполняет задачи в рамках отмеченных сроков. Если возникают трудности и задержки с выполнением задачи, следует обратить внимание на этапы, идентифицировать проблему, и устранить её.

Lean отличается от Scrum тем, что у него нет наборов практик, но он обладает своим набором ценностей и принципов [2]. Lean – это образ мыслей.

К Lean относятся следующие ценности:

- Ликвидация потерь. Выявление работ, которые не приносят ценность.
- Усиление в обучении. Внедрение обратной связи в процесс управления.
- Позднее принятие решений. Важные решения по проекту принимаются в последний момент, когда обладают максимумом информации о нем.
- Быстрое создание ценности.

В Lean основная концепция и идея состоит в искоренении различных разновидностей потерь. Основные понятия, которые можно отметить в выделенной методологии, выглядят следующим образом:

- Ценность – это положительный результат, который возникает после выполнения действий, которые приносят прибыль.
- Потoki – систематическое перемена изменение запросов и требований касательно продукта.

– Потеря – это осознание того, что выполненные действия и затраченное время на них израсходованы напрасно, в случае если от них не получают никаких результатов.

В lean проект осуществляется при помощи распределения на подзадачи, а реализация осуществляется отдельно и независимо друг от друга. Любая подзадача не обладает ограничительным свойством по принципу «спринта». Выполняются они параллельно друг другу до того этапа, пока задача не будет исполнена в соответствии с заявленными требованиями.

Идея Lean методологии заключается в том, что ценность продукта формируется постепенно с этапа возникновения заказа вплоть до поставки окончательного продукта конечному потребителю. Данный показатель настоятельно требует максимизации в получении результата, а управление потерями требует сокращение минимальных потерь.

Принято, что руководитель и команда проекта выбирают и адаптируют ту или иную методику в зависимости от условий реализации проекта.

Литература

1. Андерсон Д. Канбан. Альтернативный путь в Agile - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 336 с.

2. Макеева В.Г., Геокчакян А.Г. Стратегические аспекты использования искусственного интеллекта в современных методологиях управления национальными проектами и программами // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Материалы 1-й Международной научно-практической конференции. М., ГУУ, 2017. С. 185-192.

3. Стеллман Э., Грин Дж. Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018 год. – 448 с.

О.А. Вержбовский
магистрант
(ГУУ, г. Москва)

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГИБКИХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ

Аннотация. В данной статье рассматривается понятие гибкого подхода к управлению проектами (или Agile). Рассматривается, на каких подходах основан Agile, его особенности, инструменты и основные практики. Рассматривается, для каких проектов эффективно применяется Agile и эффективность применяемых в данном подходе инструментов в современных реалиях.

Ключевые слова: AGILE, ИТЕРАТИВНЫЙ ПОДХОД, ИНКРЕМЕНТАЛЬНЫЙ ПОДХОД, ПРОЕКТ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ.

Гибкий подход к управлению проектами (или Agile) основан на инкрементальном и итеративном подходах к реализации проекта.

«Итеративный подход заключается в том, что работа над проектом ведется короткими этапами (итерации). Сначала проект прописывается и реализуются в общем в виде при минимальном качестве, затем итерации намеренно повторяются раз за разом для устранения ошибок и увеличения детальности проработки проекта [3]».

Инкрементальный подход предполагает, что проект реализуется поэтапно и на каждом этапе создается часть продукта, которая уже работает и ее можно показать заказчику и даже внедрять. Заказчик вносит корректировки по отношению к дальнейшему направлению деятельности. Сумма всех пройденных этапов реализации составляет готовый проект.

Основным отличием итеративного подхода от инкрементального является то, что инкрементальный подход в отличие от итеративного не предполагает повторения пройденных этапов, то есть, если конкретный этап проекта уже реализован, то к нему больше не возвращаются.

Суть гибкого подхода к управлению проектами состоит в поиске баланса между обоими подходами.

Если говорить кратко, то гибкий подход к управлению проектами (или Agile) предполагает, что проект реализовывается короткими этапами (спринтами), после каждого из которых заказчику предоставляется часть продукта, имеющая для него ценность, пусть и ограниченную, потом быстро дается обратная связь, и корректируется направление дальнейшей работы.

Гибкий подход к управлению проектами (или Agile) является относительно новым явлением, и проекты, реализуемые данным методом, как правило, обладают высокой степенью неопределенности, а также, сопровождаются постоянными изменениями на любых этапах. В результате этого факта, не существует каких-либо четко определенных методик и руководств к действию для реализации любых подобных проектов. Поэтому, гибкий подход к управлению проектами (или Agile) дает внушительное пространство для творчества.

Тем не менее, гибкий подход к управлению проектами (или Agile) включает в себя множество отдельных практик и некоторых правил, которые все же можно использовать и комбинировать по собственному усмотрению. Перечислим некоторые из них.

Проекты, в силу высокой степени неопределенности и большого числа изменений, реализовываются короткими этапами (спринтами), которые делятся от одной недели до месяца.

При реализации проекта постоянно происходит такое явление, как ежедневные пятнадцатиминутные собрания, на которых каждый участник команды рассказывает, что удалось сделать и с какими проблемами довелось столкнуться. Такая практика помогает всем участникам быть в курсе общего состояния проекта.

Также, в определенный момент времени происходит процесс планирования, частота которого так же определяется на усмотрение участников команды проекта. Можно осуществлять планирование только вначале проекта, или перед каждым спринтом, или через один-два спринта.

Также, существует такая практика, как ретроспектива, при которой команда проекта оглядывается на результаты пройденных этапов проекта, обдумывая, что можно улучшить.

Также, при реализации проекта гибкими методами часто применяется такой инструмент, как Канбан-доска. В самом общем виде, она представляет собой таблицу со следующими столбцами:

- Бэклог – список работ, которые будет необходимо выполнить. Он может быть приоритизированным или нет;
- Планирование. В данном столбце помещены задачи, находящиеся на этапе планирования;
- Реализация. В данном столбце помещены задачи, находящиеся на этапе реализации;
- Завершение. В данном столбце помещены задачи, находящиеся на этапе завершения;

– И т.д.

Количество столбцов и их название может быть любым в зависимости от специфики проекта.

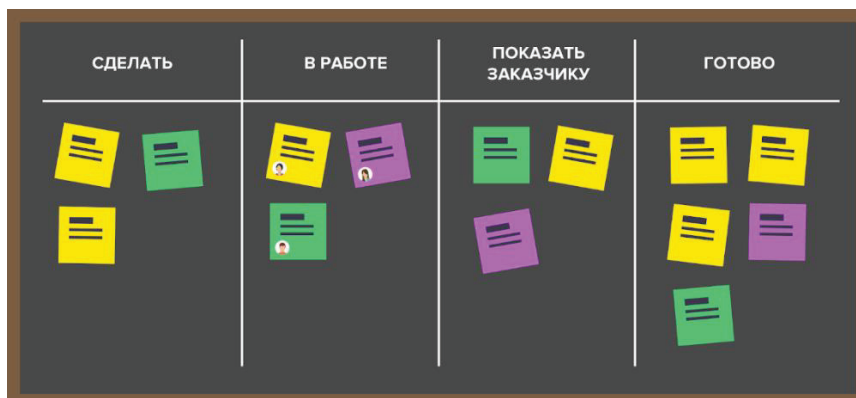


Рисунок 1 – Пример Kanban-доски

Несмотря на то, что для гибкого подхода к управлению проектами (или Agile) не существует четко определенных методик и руководств к действию, все же имеется множество цифровых сервисов для облегчения гибкого управления проектами и придания наглядности процессу.

В современном мире без таких программных продуктов сложно представить управление проектами, так как они помогают ускорить работу, освободить участников от ручного труда и направить освободившееся время на творчество. Самое главное, что такие продукты делают возможным удаленную работу, что крайне важно в сложившейся ситуации.

Изначально Agile был разработан для IT-сферы, а позже данный метод стали применять в проектах различной спецификации. Можно сделать вывод, что Agile хорошо работает в проектах с нематериальным продуктом. Соответственно, в нынешней ситуации можно успешно осуществлять работу над подобными проектами удаленно без потери эффективности. Эффективность может даже возрасти, так как бытует мнение, что при личных встречах на ежедневных собраниях смысл дискуссии часто теряется и сотрудники уходят без четкого понимания целей и задач, при этом, в онлайн формате часто дискуссия проходит более сжато и сконцентрировано. Также, необходимо отметить, что некоторым сотрудникам проще сосредоточиться в домашней обстановке, что так же положительно отражается на эффективности их работы.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать выводы, что несмотря на высокую неопределенность, большое число изменений и отсутствие четких методик и руководств к действию, гибкий подход к управлению проектами (или Agile) имеет свой необходимый инструментарий, в том числе программный для реализации проектов. Agile хорошо подходит для реализации проектов удаленно, что дает свои преимущества и помогает даже повысить эффективность в сложившейся ситуации, поэтому в дальнейшем интерес к гибким методам управления и их программным инструментам будет только повышаться.

Литература

1. Talent Management [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://www.talent-management.com.ua/4184-kak-vnedrit-agile-praktiki-v-vashej-komandeli-kompanii-dazhe-esli-vy-ne-it/>(дата обращения: 15.11.2020).

2. Михаил Бакунин [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://bakunin.com/agile-is/> (дата обращения: 17.11.2020).

3. О.А. Вержбовский «ИСПОЛЬЗОВАНИЕ AGILE-ПОДХОДА В РАЗЛИЧНЫХ ПРОЕКТНЫХ ОТРАСЛЯХ».

4. Проектные сервисы [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://www.pmservices.ru/biblioteka/agile-i-klassicheskoe-proektnoe-upravlenie-v-chem-raznica/> (дата обращения: 11.11.2020).

5. РУКОВОДСТВО К СВОДУ ЗНАНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ; (Руководство PMBOK®) – Пятое издание.

6. Хенрик Книберг и Маттиас Скарин «Scrum и Kanban: Выжимаем максимум».

А.Б. Георгиевский
аспирант
(НИУ ВШЭ, г. Москва)

РАЗРАБОТКА РЕШЕНИЙ РИТЕЙЛЕРАМИ НА ОСНОВЕ AGILE В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Аннотация. Целью работы является определение преимуществ, которые предоставляет Agile для формирования решений ритейлерами в условиях цифровизации экономики. В результате исследования сформированы три группы преимуществ использования Agile для создания решений ритейлерами, дана их характеристика и обсуждены перспективы их реализации в условиях пандемии коронавируса и цифровизации экономики.

Ключевые слова: РИТЕЙЛ, ЦИФРОВИЗАЦИЯ, AGILE, ПРЕИМУЩЕСТВА, РЕШЕНИЯ.

В настоящее время ритейл претерпевает значительные изменения. Пандемия COVID-19 и ускоряющиеся процессы цифровизации вынуждают ритейлеров меняться, чтобы отвечать современным требованиям клиентов. Сегодня клиенты ценят удобство, хотят меньше контактировать с продавцами и начинают покупать онлайн всё большее количество категорий товаров [1]. В этих условиях перспективным способом развития для ритейлера является формирование предложений, полностью удовлетворяющих потребности клиентов. Ритейлер может предлагать клиентам не отдельные товары и услуги, а решения их проблем. В настоящее время под решением понимается комбинация продуктов, услуг и знаний [6]. Ритейлер может опираться в своей деятельности на Agile, что позволит ему быстро и эффективно создавать востребованные решения в соответствии с меняющимися требованиями заинтересованных сторон.

Несмотря на растущую популярность применения Agile в ритейле, преимущества, которые получают ритейлеры благодаря Agile при создании решений остаются слабоизученными. Целью данной работы является определение преимуществ использования Agile при формировании решений ритейлерами в цифровой экономике.

Использование гибких принципов работы особенно актуально для розничной торговли, где разнообразие моделей взаимодействия и способов удовлетворения ожиданий клиентов является ключом к укреплению доверия и лояльности [3]. Внедрение Agile в розничной торговле позволяет ритейлеру сфокусироваться на создании ценности для клиента, разделяя как обычный рабочий процесс, так и

эпизодические задачи на части, создающие ценность, и формируя команды для выполнения каждой из них.

Первоначально Agile применялся в разработке программного обеспечения, и со временем он распространился на остальные сферы бизнеса [2]. Особую популярность Agile приобрёл в области разработки продуктов, стратегического планирования, менеджмента и маркетинга [5].

В качестве метода исследования был выбран анализ академической и консалтинговой литературы, посвящённой применению Agile в розничной торговле. В исследовании были использованы работы, вышедшие в течение 2020 года, что позволило рассмотреть использование Agile в розничной торговле с учётом цифровизации и пандемии коронавируса.

В результате исследования выявлены три группы преимуществ, которые получает ритейлер благодаря внедрению принципов Agile в свою деятельность: организационная эффективность, ориентация на клиентов и адаптация к внешней среде.

Первая группа преимуществ фокусируется на обеспечении организационной эффективности. Данная группа сформирована следующими компонентами: совершенствование структуры организации, развитие персонала, учёт интересов стейкхолдеров.

Для ритейлеров стать гибкими означает перейти от организаций с высокой степенью иерархичности к развитию небольших, многофункциональных команд, объединённых в сети, которые используют «спринты» для разработки, тестирования и масштабирования инициатив. Команды обладают высокой автономностью и ориентацией на получение результата. Они образуются вокруг продуктов или сервисов, которые клиенты покупают на рынке. Существенным преимуществом сетей является способность уравнивать индивидуальную свободу сотрудника с коллективной координацией. Внедрение Agile помогает создать организационную культуру, которая позволяет розничным продавцам быть более инновационными, гибкими и ориентированными на потребности клиента.

Гибкие методологии помогают раскрыть ценность сотрудников организации [4]. Персонал в командах получает больше полномочий и активнее вовлекается в процесс создания ценности. Сотрудники могут работать сразу в нескольких смежных направлениях, что способствует более комплексному развитию их профессиональных компетенций. В этих условиях лидерам необходимо понимать, как проектировать, поддерживать и развивать команды в компании. Лидер должен стимулировать участие сотрудников в командах, способствовать их взаимодействию и побуждать персонал участвовать в принятии решений. При этом значительно возрастает роль постоянного обучения сотрудников и организации бенчмаркинга в компании.

Ритейлеры получают возможность в наибольшей степени ориентироваться на стейкхолдеров организации. Обеспечение баланса интересов и построение тесных отношений со стейкхолдерами открывает для ритейлеров возможности по формированию разнообразных решений для клиентов. Отличным вариантом для усиления существующей сети команд является построение экосистемы ритейлера, позволяющей интегрировать внешних партнёров напрямую в цепочку создания ценности. Модульность, присущая экосистемам, обеспечивает разнообразие генерируемых для клиента решений и возможность их гибкой настройки. Создание экосистемы обеспечивает доступ организации к новым идеям, ресурсам и связям партнёров, что создаёт возможности по более полному удовлетворению потребностей клиентов.

Вторая группа преимуществ отражает ориентацию компании на клиента. К компонентам данной группы относятся: совместное создание ценности, персонализация и мониторинг клиентов. Клиентоориентированность ритейлера лежит

в основе гибкой розничной торговли, что обусловлено огромной важностью построения долгосрочных взаимовыгодных отношений между розничными продавцами и потребителями.

Принципиальное значение для ритейлеров, использующих Agile, приобретает совместное с клиентом создание ценности. Ритейлеры могут использовать технологии дополненной и виртуальной реальности для проектирования персонализированных решений. Вовлечение клиента в создание ценности позволяет ритейлеру предлагать решения, которые точно соответствуют потребностям конкретного клиента. При этом совместное создание ценности позволяет не только персонализировать ценность, но и получить новые идеи для формирования будущих решений.

Множество возможностей по персонализации решения предоставляет анализ больших данных, генерируемых клиентами. Ритейлеры могут обрабатывать разные типы данных, чтобы лучше узнать клиента и сформировать для него более ценное предложение. Анализ данных позволяет не только персонализировать решения, но и создавать, тестировать и запускать новые продукты. Кроме того, компании используют карты пути клиентов для выявления новых возможностей по улучшению из обслуживания.

Использование программного обеспечения позволяет ритейлерам автоматически отслеживать тенденции в поведении потребителей и их интересы и на основе искусственного интеллекта принимать решения о корректировке своих предложений. Важное значение для современных ритейлеров играет переход к мониторингу потребительских тенденций и изменений поведения в режиме реального времени. Использование технологий GPS и Beacon позволяет ритейлерам координировать свою деятельность в соответствии с местоположением клиента, и опираясь на анализ данных о клиенте, предлагать ему именно то, что ему нужно.

Третья группа фокусируется на адаптации компании к внешней среде. Данная группа включает следующие компоненты: быстрые циклы создания продукта, быстрое принятие решений и поиск новых возможностей для развития.

Ритейлеры могут использовать быстрые циклы, которые тесно связаны с процессами творчества и генерации новых идей. Такая интеграция позволяет ритейлеру быстро определять перспективные направления бизнеса, внедрять инновации и действовать гибко. Важно, что в ходе осуществления проекта клиент получает результат, при этом риски для участников становятся ниже за счёт возможности гибкого осуществления корректировок. Использование Agile позволяет ритейлерам в короткие сроки оценить потенциальные выгоды от продукта, планируемое финансирование и принять решение о продолжении или закрытии проекта. Пандемия коронавируса вынуждает ритейлеров проводить изменения за короткий промежуток времени, чтобы обеспечить клиентов удобными и безопасными решениями. В этих условиях использование принципов Agile является необходимым шагом по осуществлению быстрого выхода решения на рынок и его последующей доработки.

Ритейлеры, использующие гибкие методологии, могут быстро перераспределять ресурсы. Такие компании постоянно находятся в поиске новых перспективных проектов и вариантов улучшения работы существующих. Постоянный мониторинг возможностей позволяет компании быстро перемещать ресурсы из замедляющихся направлений бизнеса в потенциальные области роста. Важную роль в данном процессе играют быстрая разработка и тестирование решений, которые позволяют использовать время компании максимально эффективно. Разработка решений совместно с клиентами предполагает наличие обратной связи, которая обеспечивает эффективное использование ресурсов и отсутствие трат на ненужные клиенту характеристики. Кроме того, ритейлеры могут эффективно работать с

открытием новых форматов розничной торговли. Важно отметить, что способность адаптироваться к окружающей среде в условиях пандемии особенно важна, т.к. перестройка бизнеса с целью максимальной безопасности и удобства становится важной задачей для каждой организации в сфере розничной торговли.

Таким образом, использование Agile позволяет ритейлерам повысить организационную эффективность, стать более клиентоориентированными и лучше адаптироваться к внешней среде, что является критически важным в условиях пандемии и цифровизации экономики.

Литература

1. Ритейл 4.0: жизнь в цифре // TASS URL: <https://conference.tass.ru/events/ritejl-4-0-zhizn-v-cifre> (дата обращения: 22.11.2020).
2. Agile Development: Mainstream Adoption Has Changed Agility // Forrester URL: <https://www.forrester.com/report/Agile+Development+Mainstream+Adoption+Has+Change+d+Agility/-/E-RES56100> (дата обращения: 22.11.2020).
3. Agile to the Rescue in Retail // BCG URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2018/agile-rescue-in-retail> (дата обращения: 22.11.2020).
4. Bringing agile to customer care // McKinsey & Company URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/bringing-agile-to-customer-care> (дата обращения: 22.11.2020).
5. Embracing Agile // HBR URL: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile> (дата обращения: 22.11.2020).
6. Windahl С., Lakemond N. Integrated solutions from a service-centered perspective: Applicability and limitations in the capital goods industry // Industrial Marketing Management. - 2010. - № 39. - С. 1278-129

Т.Д. Гильманов
студент

Т.А. Сайфуллин
студент

Ю.Е. Ющенко
студент

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. **Е.А. Халимон**
(ГУУ, г. Москва)

ГИБКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В НЕГИБКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: В данной статье рассматривается практика организации Пенсионным фондом РФ бизнес-процессов на основе таких методологий, как гибкое управление проектами и бережливое производство. В результате своей работы сотрудники получили синергию этих двух методологий и добавили свои управленческие решения из успешных бизнес-кейсов.

Ключевые слова: ГИБКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, AGILE, БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО, КАНВАН, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ.

Управление Пенсионного фонда Российской Федерации в Кировском и Промышленном районах городского округа Самара (далее – Управление, КирПром) имеет уже большой опыт внедрения гибких и бережливых методик управления в Отделении ПФР. С каждым годом вводятся новые технологии, используются новые

инструменты, которые в совокупности позволяют оптимизировать процессы предоставления услуг и улучшить качество выполнения работ. И, как показывает практика, хорошо получается. В 2016 году оценки в отзывах составляли в среднем 3,2 балла, а в 2019 году средний балл составил 4,99 из 5 возможных. Рассмотрим подробнее, как КирПром удалось достичь таких высоких результатов.

Чтобы успешно внедрить технологии бережливого управления в организацию, нужно четко определить стратегические цели. В Управлении были определены три:

- клиентоориентированность;
- комфортная среда для сотрудников;
- конкурсные показатели деятельности Управления.

Стратегические цели входят в вертикальную иерархию целей органов Пенсионного фонда РФ и направлены на достижение целей вышестоящих организаций (Отделения ПФР по Самарской области и Правления ПФР). Краеугольным камнем являются конкурсные показатели деятельности, по которым вышестоящие органы определяют эффективность работы территориальных учреждений.

Проекты Управления распределены по трем портфелям, соответствующим стратегическим целям. Используется как проектное, так и процессное управление. Все портфели проектов задействованы и вносят пользу какому-то из показателей. Как правило, за основу берутся те проекты, которые приносят пользу и повышают ценность для нескольких стратегических показателей. С 2018 года добавляется четвертый портфель «Межвед». Этот портфель помогает успешно реализовывать проекты, которые задействованы в нескольких ведомствах регионального и федерального уровня.

Для того, чтобы сотрудникам удавалось четко следовать стратегическим целям, необходимо введение календарно-сетевого плана технологии изменений. Он состоит из нескольких этапов. Рассмотрим их подробнее.

1. Создание команды. Работники трудятся по принципу 100/0 [2]. Это означает, что, в случае если работник присоединяется к проектной работе, он посвящает ей 100% собственного рабочего времени. Часто это трудно, неудобно операционным сотрудникам, но это эффективно. В некоторых структурах сотрудники могут работать по матрице ответственности и распределять работу между операционной и проектной по схемам 60/40, 74/26 или в других пропорциях [2]. Тем не менее в практике работа по принципу 100/0 является более эффективной.

2. Постановка цели и планирование. Формирование целей — одна из проблем проектного управления. Как правило, очень тяжело зафиксировать, что хочет заказчик получить в результате, и как будет оцениваться результат. Каждое планирование работ превращается в допрос заказчика.

Идеи для улучшения условий могут предложить как обычные сотрудники, так и операционные руководители. Для этого каждые два месяца проходят сессии по планированию [2]. Другими словами, идеи проходят «проектное сито» — сторонники тех или иных проектов должны защитить их с точки зрения необходимости.

3. Обучение. Люди являются носителями инноваций (новых идей, приводящих их к результатам в сферах социальной, экономической и экологической безопасности) [3]. Рабочей группой «Центр обучения» (далее по тексту - ЦО) Управления ежегодно разрабатывается и утверждается план обучения по программам повышения квалификации работников, в зависимости от стажа работы и специальности. Цель рабочей группы ЦО: обучение сотрудников по различным направлениям, снижение напряженности среди сотрудников в процессе трансформации организации в бережливую организацию.

Инновации зависят от двух условий: интеллектуального потенциала человека и его способности к реализации этого потенциала посредством нового знания, которое

должно быть открыто, а затем применено в решении организационных и производственных задач [1]. К работе в ЦО привлекали сотрудников, имеющих психологическое образование, помогающих составить личные траектории развития для каждого специалиста с учетом не только профессиональных, но и личностных характеристик.

Пространство ЦО предполагало полное погружение в процесс. На стенах были расположены инструменты обучения бережливому управлению, проектной деятельности, помогающие в трансформации организации и мышления сотрудников. В рамках деятельности ЦО была реализована возможность проходить обучение удаленно, с использованием платформы Moodle, что особенно эффективно показало себя во время пандемии 2020 года.

Сотрудники в период апрель-июнь 2020 года прослушали все запланированные курсы, не покидая рабочих мест, также удаленно прошли выходное тестирование и получили документы о прохождении обучения. Разработанная система позволяет проходить обучение не только на рабочем месте, но и из дома.

4. Создание условий. Для эффективного решения стратегически важных для организации задач в 2015 году был создан Центральный проектный офис — функциональное подразделение, осуществляющее координацию системы управления проектами отделения Пенсионного фонда. Целью работы проектного офиса является помощь, поддержка и контроль реализации портфеля проектов. Также он представляет собой центр компетенции, в котором накапливаются знания и опыт управления проектами.

Центральный проектный офис транслирует проектную методологию как внутри ПФР в Самарской области, так и при межведомственном взаимодействии, участвуя в проектах местного, регионального и федерального уровней.

Для запуска и тестовой отработки проектных инициатив, связанных с улучшением операционных процессов, использовались «проектные лаборатории». Основная из них - УПФР в Кировском и Промышленном районах городского округа Самара - является главным исполнителем и интегратором методологии LeanСamarAgile, а успехи Управления отмечены на местном, региональном и федеральном уровне. Управление принимает участие в конкурсе Проектный Олимп с 2016 года и в 2017 году стало победителем в номинации «Гибкие подходы к управлению проектами».

Эталонным рабочим местом по проекту «Пилот МФЦ-ПФР» являлся проектный офис Управления. Рабочее место организовано по «5с», в нем содержатся инструменты визуализации проекта: доска синхронизации; проектная доска задач; kanban-доска, отражающая стадии работы с процессами, общие места сбора команды и экспертов, место для картирования процессов; доска информации; доска продуктов проекта.

Таким образом, очень важно, чтобы команды были обеспечены необходимыми для решения задачи ресурсами. Искать ресурсы — это задача не участников команды, а руководства, которое должно быть напрямую заинтересовано в результате.

5. Запуск. В 2017 году произошел запуск проектов по оптимизации отдельных процессов. Изначально не было никакой четкой системы, единых нотаций, плана и привязки стратегических целей конкретно к оптимизации, и соответственно, добиваться каких-либо хороших результатов не удавалось. В связи с этим было принято решение искать наставников, которые внедрились технологии бережливого управления и добились хороших результатов. Такой организацией оказался Сбербанк. Всему необходимому обучились у них и переняли самое необходимое. Так зародился новый уникальный проектный метод LeanСamarAgile, основанный на гибких подходах к управлению проектами, инструментах Lean+6sigma.

6. Моделирование и улучшение бизнес-процессов. На данном этапе были реализованы следующие задачи:

- Внедрение процессного управления во всей организации;
- Отрисовка всех процессов Управления, исключение потерь и множественной ответственности;
- Создание группы по контролю и мониторингу процессов;
- Дашборд процессов, подсвечивающий процессы, в которые необходимо вмешаться.

В итоге получился гибрид между бережливым и процессным управлением, который потребовал внедрить как культуру бережливого управления, так и бизнес-инструменты с точки зрения моделирования и управления процессами.

7. Автоматизация и цифровизация. На сегодняшний день ПФР идет к автоматизации и цифровизации. Потому что это позволит оптимизировать объемные процессы, а также улучшить качество принимаемых решений.

Сейчас работы ведутся по нескольким направлениям:

- Создание IT-инструментов для автоматизации работы по отрисовке и оптимизации процессов, process mining;
- Персональная настройка единой программы документооборота, платформы для удаленного прохождения обучения, разработка единого входа для заявок в сервисные службы – система заявок;
- Работа по объединению всех инструментов в рамках единой информационной платформы;
- Участие в программах-акселераторах НТИ Университет 20.35 «Клик» и совместная разработка с детским технопарком «Кванториум – 63 регион».

Естественно, цифровизация и IT-продукты не помогут, если не работать с культурой организации. Поэтому в Управлении разработан механизм вовлечения сотрудников в трансформацию.

Таким образом, можно отметить, что УПФР в Кировском и Промышленном районах городского округа Самара успешно осваивает гибкие и бережливые технологии и внедряет их в свою деятельность, улучшая качество предоставляемых услуг и увеличивая количество довольных потребителей.

Литература

1. Бирюков А.П., Брикошина И.С., Лялин А.М., Рыжов И.В., Халимон Е.А. Инновационная направленность и критерии развития современных экономических знаний // Экономика и предпринимательство. - 2019. - № 6. С. 814-817.
2. Крюнькин Е.Н. Переход на Agile: опыт Самарского ПФР // Журнал «Бюджет». – 2019. - № 8 (200). С. 92-95.
3. Халимон Е.А., Никитин С.А. Приоритетные национальные проекты как инструмент решения сложных экономических задач // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2020. № 2. С. 18-37.

Я. П. Зуйков
студент

Е. Ю. Кузьмина
канд. экон. наук, доц.
(ГУУ, г. Москва)

УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ВНЕДРЕНИЯ AGILE-ПОДХОДА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация. Цель данной статьи описать ситуации, когда современным компаниям нужно использовать agile подход и что важно при этом учесть. Для этого рассматривается деятельность в компании через призму теории запутанности и выявляются общие закономерности использования agile подхода. Также рассмотрены основные ошибки, допускаемые при внедрении данного подхода.

Ключевые слова: ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ГИБКИЕ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ, AGILE-ПОДХОД, ТЕОРИЯ ЗАПУТАННОСТИ, АКТУАЛЬНОСТЬ ГИБКИХ СИСТЕМ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ.

Каждый год количество компаний, использующих гибкие методы управления, неумолимо растёт. Сегодня Agile — это в первую очередь тренд, показавший свою безумную эффективность на рынке разработки программного обеспечения и давно вышедший за его пределы. Но вместе с тем, существует большое количество разногласий по поводу того, является ли этот подход применимым ко всем организациям или только к определённым видам компаний.

В первую очередь нужно понимать, что данные подходы стали актуальны из-за современной среды деятельности, которая включает в себя: глобализацию, гиперконкуренцию, высокую степень неопределённости и непрерывное влияние технологического прогресса на среду. Такие условия спровоцировали то, что многие компании начали частично использовать гибкие методы управления. Но частичное использование порой не приводит компанию к запланированным результатам, после чего компании принимают решение, что agile-подходы для них неэффективны.

Мы считаем, для того чтобы понять, эффективно ли использовать методологии гибкого управления, нужно смотреть не на компанию и не на отрасль, а на те бизнес-процессы, в рамках которых компания хочет использовать agile. Частичное внедрение или комбинирование разных подходов возможно, но только лишь в рамках конкретных инструментов, а не основных ценностей и концепций.

Так как понять, когда именно, в какой конкретной деятельности компании нужно внедрять agile-подходы? Для этого воспользуемся теорией запутанности. В рамках теории запутанности мы рассматриваем компании как системы, состоящие из агентов взаимодействия и причинно-следственных связей, в зависимости от которых система попадает в одну из пяти областей:

– Беспорядочные системы — неизвестное количество агентов взаимодействия и характер причинно-следственных связей, после работы с ним попадаем в одну из четырёх оставшихся областей;

– Простые системы — это системы с ограниченным количеством агентов взаимодействия и простыми причинно-следственными связями. В рамках простых системы мы ощущаем внешнее воздействие и можем его определить, отреагировать, используя общие решения;

– Сложные системы — это системы с огромным количеством агентов взаимодействия и простыми причинно-следственными связями. Здесь появляется необходимость создания команды. В рамках сложных систем мы ощущаем внешнее воздействие, анализируем его и реагируем на него, используя лучшие практики.

– Запутанные системы — это системы с огромным количеством агентов взаимодействия и с непонятными причинно-следственными связями. В рамках запутанных систем нам нужно создать гипотезу о причинно-следственных связях и на основании обратной связи определить верное решение, то есть провести эксперимент и определить реакцию, пока не сможем выработать, за счёт этого решение.

– Хаотические системы — это системы, в которых огромное количество агентов взаимодействия и непонятное количество и содержание причинно-следственных связей. В рамках хаотических систем действуем как обычно, то есть действие, определяем факты и анализируем результат реакция, пока не выработаем новые решения.

Важно понимать, что в рамках теории запутанности исследуемая нами система переходит из одной области в другую. Чаще всего при работе с системой она проходит путь от хаотичной до простой системы, но может и из хаотической системы превратиться в простую или даже стать беспорядочной.

Agile-подход рекомендуется использовать в запутанных и хаотических системах, в сложных возможно, но не точно, а в простых лучше использовать менее затратные системы. Примеры таких процессов:

- разработка инновационных продуктов;
- построение или совершенствование процессов неопределённости;
- работа с заказчиком с размытыми потребностями.

Гибкий подход сложно использовать в компаниях, где много элементов в сложной устоявшейся организационной структуре и закостенелая корпоративная культура. Так при работе с agile изменятся такие привычные всем вещи как: модель бюджетирования, отношение к неудачам и организационная структура.

Исходя из определённых нами типов систем, когда гибкие методологии наиболее эффективны, и особенностей функциональных направлений компании, можем сделать вывод, что agile подход наиболее применим в инновационной и проектной деятельности организации, что не относится к повседневной деятельности компании, только если она не работает по проектным принципам в рамках проектной организационной структуры.

Сейчас с помощью проектов компании решают огромное количество вопросов: стратегическое управление, обеспечение технического и организационного обновления, диверсификация продукции, повышение качества услуг. Традиционное проектное управление характеризуется жёсткой связью со временем выполнения спланированных работ. И переход к следующему этапу осуществляется только после завершения текущей задачи. Данный подход хорош, когда действия шаблонны, и изменчивость требований в процессе работы над проектом достаточно низка. Чтобы полностью понимать преимущества гибких методологий перед традиционным подходом, важно понимать, что: с каждым последующим этапом плана ошибка или возможность переделки становится всё более дорогой, что не даёт подстраиваться и менять план на ходу, ведь это дорого. Недостаток плана - дороговизна контроля протекания процесса и обеспечения информирования всей деятельности, а также достижения измерения и прозрачности. Классический подход более эффективен, когда нам полностью понятны технология и суть реализуемого нами процесса. Также этот подход будет эффективен для проектов с высокой степенью риска. Следует отметить, что при традиционном управлении слабым звеном является обратная

связь, которая малоэффективна, так как разные этапы проекта реализуют разные люди, поэтому план может трактоваться по-разному всеми его исполнителями.

Теперь, когда мы можем ответить на вопрос, когда и зачем компании необходимо внедрять agile-подход, рассмотрим шаги, которые необходимо предпринять для его эффективного внедрения.

Для начала необходимо сравнить ценности Agile с корпоративной культурой. Это важно, так как самоорганизующиеся команды, на которых строится работа по гибким методам управления, работают иначе, чем командно-административные, так как имеют разные ценности.

Очень важно наделить проектную команду коллективной ответственностью, она достигается за счёт того, что при достижении цели каждый член команды может принимать решения и влиять на эти решения, имея возможность высказать своё мнение.

Деятельность проектной команды не должна быть бюрократизированной, коммуникации в проекте должны осуществляться за счёт частных собраний и обсуждений, благодаря чему у всех членов команды будет формироваться единый образ деятельности. Также результат деятельности команды должен быть прозрачен и доступен практически в любой момент для всех членов команды, чтобы у них всегда было самое точное представление о состоянии продукта и возможность сразу интегрировать в него свою часть работы.

Также важно позаботиться о рабочем пространстве, которое должно позволить простую коммуникацию для проектной группы.

Основные ошибки, совершаемые менеджерами при внедрении Agile в компанию:

- Неправильное восприятие ресурсов. Говоря о создании сложных интеллектуальных ресурсов, нужно понимать, что самым дорогим в таких вещах являются социальные и организационные ресурсы, которые позволяют команде продуктивно работать. Многие менеджеры считают, что при достижении заданных результатов необходимо в первую очередь изменять команду или принцип её работы. Но надо понимать, что социальные и организационные ресурсы имеют накопительный эффект. Таким образом, изменив состав уже сформировавшейся команды или искусственно внедрив новый принцип организации рабочей деятельности, мы, скорее всего, только ухудшим деятельность команды.

- Команды, организованные по функциональной принадлежности. Опять же следуя предыдущему аргументу, можем сделать вывод, что команда, работающая над продуктом, должна быть автономной и способной работать над продуктом самостоятельно, не привлекая, по большей части, специалистов извне.

- Команды, организованные по архитектурно-компонентной принадлежности. Команды должны охватывать все компоненты продукции, реализуя все функциональные задачи для бизнеса. Такие команды должны быть не только автономными, но и самоорганизованными и наделёнными групповой ответственностью. Компания должна начинать с создания функциональной команды, которая способна к эффективной деятельности за счёт совокупности профессиональных компетенций всех её участников. Формирование подобных команд может занять продолжительное время.

- Многие компании создают условия, в которых сотрудники работают в разных направлениях в рамках своих функциональных направлений, таким образом, лишая отдельных сотрудников возможности сфокусироваться в рамках одной команды и одном продукте.

- Отсутствие поддержки руководства по изменению принципов деятельности. Часто компании, приняв решение перейти на гибкие методы управления, пренебрегают шагами по их внедрению из-за проблем в основной

деятельности. Это значительно снижает продуктивность данного подхода, и тогда теряется сама суть Agile-подхода.

Таким образом, сделаем вывод, что современным компаниям имеет смысл использовать Agile-подход если:

- среда функционирования характеризуется высокой неопределённостью и изменчивостью;
- наличие у клиентов возможности быть высоко вовлеченными в проект;
- наличие у компании сложных проблем, требующих для их решения межфункционального сотрудничества и формирования нового способа решения проблем;
- существует возможность выполнения работы по частям за небольшие промежутки времени.

Также используя Agile-подход, компания должна чётко понимать, для чего она это делает, ведь для этого ей, скорее всего, придётся пересмотреть многие аспекты своей работы. Часто компании, следуя тренду, пытаются частично использовать инструменты agile-подхода, ожидания абстрактной эффективности, не понимая, что agile – это в первую очередь иной образ мышления, требующий работы над пониманием персоналом рабочего процесса и отношения к своему делу. Просто использовать в таком случае инструменты, забывая о корпоративной культуре и понимании людей, бессмысленно.

Литература

1. Алибаев А.Б. Управление проектами: методы, средства и инструменты // *Journal of Econome and Business*, vol. 12-1(70), 2020.
2. Апенько С. Н., Романенко М. А. Профессиональные компетенции команды в условиях гибких технологий проектной деятельности // *Вестник Новосибир. гос. ун-та экономики и управления*. 2018. № 4. С. 29–40.
3. Зуйков Я. П., Кузьмина Е. Ю. Сущность Agile подхода для современных компаний. В сборнике: *Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика. Сборник статей 10-й Международной научно-практической конференции, посвященной 225-летию Вольного экономического общества России: в 2 т. ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ» (Курский филиал); КРОО Общероссийской общественной организации «Вольное экономическое общество России»*. Курск, 2020. С.230-232.
4. Зуйков Я. П. Актуальность использования систем управления в условиях современной конкурентной среды. В сборнике: *Проблемы и перспективы развития России: Молодежный взгляд в будущее. Сборник научных статей 3-й Всероссийской научной конференции, в 4-х томах*. Курск, 2020. С.127-129.
5. Ильдеменов Д. С. Повышение операционной эффективности организации при использовании Agile-методов // *Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. Вступление. Путь в науку*. 2016. № 4(16). С. 83-89.
6. Иванова Т. Н., Иванов Д. В. Классический и гибкие подходы к управлению проектами // *Бюллетень науки и практики*. 2019. Т. 5. № 10. С. 168-175. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/47/21>.
7. Найдис И. О. Метод Agile в управлении проектами: реализация метода, компетенции команды и руководителя проекта // *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*. 2020. № 4. С. 15–24. DOI: 10.24143/2073-5537-2020-4-15-24.
8. Новичков Н. В., Новичкова А. В., Воскресенская Ю. В. Новые вызовы современным компаниям в условиях инновационной экономики // *Научный журнал Сервис Plus/ Том 10*. 2016 № 1.

9. Чуланова О. Л., Глухова Т. Ю. Исследование реализации проектного управления с использованием методологии гибкого управления проектами на основе ценностей Agile // Вестник евразийской науки. 2019. Т. 11. № 4. С. 12.

Л.И. Квасникова
студент

Научный руководитель: ст. преп. **Н.В. Титова**
(ГУУ, г. Москва)

ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ AGILE-ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОЕКТАХ

Аннотация. Сегодня существует много методологий управления проектами для любой сферы деятельности. Разумеется, каждый руководитель заинтересован оптимизацией своих проектов. Поэтому современные управленцы стараются использовать некоторые элементы гибкого управления. В данной работе рассмотрено понятие Agile, и в частности, методика Scrum. Также представлен сравнительный анализ реализации проекта классическим подходом и его оптимизация методом Scrum.

Ключевые слова: AGILE-ТЕХНОЛОГИИ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ, SCRUM, SPRINT, PRODUCT BACKLOG, SPRINT BACKLOG, WATERFALL.

Agile-технологии - это подход к управлению проектом, включающий в себя совокупность методик для гибкого проджект менеджмента в различных областях, с целью ускорения реализации продуктов или услуг и сокращения возможных рисков за счет итерационного выполнения, тесного взаимодействия членов команды и быстрой ответной реакцией на перемены.

Основные принципы Agile можно отразить в следующем: во-первых, для данного метода управления проектами основным показателем эффективности работы команды и прогресса является конкурентоспособный продукт, который будет удовлетворять заказчика; во-вторых, так как лучший способ передавать информацию по проекту - личное общение, происходит минимизация барьеров, а именно организационных и информационных; в-третьих, как производное от минимизации барьеров, мотивация участников проекта происходит гораздо эффективнее. Команда более свободна, нет жестких рамок и ограничений, что позволяет ей заниматься самоорганизацией и самоконтролем [1].

Касаемо преимуществ данной методики, стоит отметить, что Agile легко подстраивается под требования самого заказчика и спрос конечного потребителя продукта, в то время как традиционная практика использует в работе над проектом конкретные этапы. В конечном результате, из-за гибкого управления, тщательной проверки качества каждой выполненной работы и возможности вносить правки в проект на каждом этапе число возможных дефектов уменьшается. Кроме того, данный способ управления довольно-таки быстро начинает работать, легко подвергается изменениям, как уже было сказано, и способствует поддержанию постоянной связи команды проекта с заказчиками [2].

Естественно, надо учитывать тот факт, что гибкость хороша в меру: заказчик может настолько часто вносить изменения в проект, что этот проект не дойдет до этапа завершения. Также некая проблема состоит в том, что такой образ коммуникации в команде проекта может дестабилизировать атмосферу социального взаимодействия.

Исследование Agile выявило несколько подходов, основными являются: Scrum, Lean, Kanban, Six Sigma и PRINCE2 [6]. Остановимся подробнее на Scrum методике [8]. Основным элементом этой методики является спринт (Sprint) - определенный период времени (чаще всего от 1 до 4 недель), в течении которого команда проекта работает над какой-либо частью продукта, которую после окончания спринта демонстрирует заказчику [9]. Спринты всегда ограничены по времени и имеют установленную продолжительность на всех этапах жизненного цикла продукта. Перед каждым спринтом проводится планирование, где проходит оценка содержимого Product Backlog (требования к продукту, пожелания заказчика) и формирование Sprint Backlog для выполнения (прогноз и обязательства). Каждый день происходит Daily Scrum - ежедневное собрание в одно и то же время (≥ 15 минут). Основная задача этого собрания - определение прогресса выполнения работ, обсуждение возникших сложностей и предложение решений по их преодолению. По окончании спринта происходит общий обзор и обсуждение итогов, которые нужны для оценки производительности команды. Также на этом этапе планируется следующий спринт и прогнозируется его эффективность.

Корни понятия гибкого управления проектом уходят еще в 30-е года XX века, когда с целью повышения качества продукции и процессов Уолтер Шухарт, который был физиком и статистиком, начал применять в своей работе цикл "Plan-Do-Study-Act", что переводится как "Планируй - Делай - Изучай - Действуй". Но данное понятие в том виде, в котором мы знаем его сейчас, было введено в 2001 году в процессе обсуждения идей эффективности разработчиками в городе Сноуберд, по итогу встречи был выпущен «Манифест гибкой разработки программного обеспечения» [5].

Естественно, раньше Agile-технологии применялись в основном только в IT-проектах. Но с появлением новых подходов и методик, сфер применения данной технологии стало существенно больше. [3]. Например, она применяется в банковском секторе, на пищевых предприятиях, в телекоммуникационных компаниях, при организации деятельности небольших творческих команд и другое. Тем самым, это доказывает возможность применения гибких технологий и в тех проектах, для которых это казалось невозможным, как, к примеру, Agile в строительстве.

Для доказательства вышеизложенного разберем проект в сфере офисной недвижимости. Существующее положение: IT компания размещается в офисе $S=1000\text{м}^2$, расположенного в здании класса B, ранее переоборудованного из здания НИИ. Численность персонала - 120 человек, офис размещен на 3-х этажах и имеет кабинетную планировку.

Ситуация: компания ведет переговоры о заключении контракта на разработку ПО для крупной компании. Ожидаемая дата подписания - 3 месяца. В случае подписания контракта, потребуется привлечение дополнительных сотрудников. В качестве представления компании, необходимо разработать небольшой программный продукт. Арендодатель уведомил о своем желании не продлевать договор аренды занимаемых площадей. Задача: в связи с наличием у компании нескольких программных продуктов, требующих постоянной поддержки, прерывать работу офиса нельзя. Требуется выбрать офис, отвечающий современным требованиям и организовать переезд без остановки деятельности [4].

Как данный проект протекал бы по методике Waterfall. Привлекаем консультанта (агентство недвижимости) для формирования потребностей к будущему офису. Проводятся встречи с подразделениями для сбора потребностей, после чего формируется ТЗ на поиск офиса. Это же агентство недвижимости занимается поиском подходящих вариантов. После чего проходят рассмотрения вариантов офисов и его выбор. После переговоров подписывается договор и привлекается проектная организация, так как в такой ситуации чаще всего выбирается офис shell&core (без отделки) как более "дешевый". В связи с тем, что его необходимо серьезно

оборудовать, необходимо оформление инженерной и строительной документации. Идет разработка проекта (1-3 месяцев), согласование проекта с арендодателем, привлечение подрядчика для проведения ремонтно-строительных работ и заказывается мебель. Строительная работа протекает от 1-3 месяцев, заказывается мебель (1 месяц). В итоге происходит прием выполненных строительных работ и организация переезда.

Минусы данного мероприятия - значительные сроки, необходимость строгой фиксации требований на начальном этапе.

Как данный проект протекал бы по методике Scrum. Собирается кросс команда, назначается руководитель проекта. Основу составляют разработчики и программисты, а для представления нужной компетенции привлечены сотрудники отдела продаж, маркетинга, административного отдела и безопасности. Назначается ответственный за направления, обозначается администратор. Привлекается консультант по вопросам офисной недвижимости.

Спринт 1: рабочая группа проекта формирует опросный лист для проведения опроса среди подразделений компании с целью сбора информации по размещению. В том числе, численный состав, особенности размещения, необходимые ресурсы и рабочие пожелания. Анкета утверждается и направляется во все подразделения компании и определяется срок обратной связи. Направляется запрос в кадровую службу о текущем штатном расписании, списочной численности персонала компании с учетом вакансий.

Также формируется график Гантта и предварительный бюджет.

Спринт 2. В установленный срок собираются сформированные анкеты, проводится анализ собранных данных, с привлечением консультанта, сверка их с кадровыми данными и сведение полученной информации в единый документ. С привлечением отдела продаж включается прогноз необходимой численности для реализации будущего контракта, с учетом имеющихся резервных штатных единиц.

Спринт 3: на основании текущих потребностей и прогнозных данных по увеличению численности, формируется концепция будущего офиса. Ключевыми параметрами для выбора офиса в текущей ситуации становятся:

- количество рабочих мест, предполагаемое количество - 135 человек; размещение предполагается open space с зонированием под конкретные подразделения и возможностью изменения зонирования;
- для реализации представительско-клиентской функции планируются 2 изолированные переговорные комнаты с зоной ресепшн;
- для обеспечения технологической составляющей планируется серверное помещение, под размещение серверного оборудования;
- а также предполагается устройство кофе поинт, подсобные служебные помещения, кабинеты руководства.

Состояние подбираемого офиса - офис с готовой отделкой, формата open space; расположение - удобная транспортная доступность, уровень объекта - сопоставимый с текущим (B или B+). Формируется запрос на подбор офиса, утверждается, отправляются запросы в агентства недвижимости.

Спринт 4: составляется шорт лист наиболее подходящих вариантов офисов. Собирается рабочая группа и обсуждается составленный шорт лист. Из него выбираются 3-5 наиболее подходящие офисы по заявленным характеристикам.

Спринт 5: организовывается поездка на объекты. По результатам поездки формируется мнение и производится выбор офиса и его утверждение.

Также формируется детальный бюджет проекта.

Спринт 6: проводятся переговоры с привлечением консультанта и составляется подробный график подготовки офиса и переезда. Подписание договора аренды с арендными каникулами не менее 2 месяцев.

Спринт 7: подготовка офиса - привлечение подрядчика на проектирование и выполнение строительного-монтажных работ по дооборудованию под нужды компании.

Спринт 8: проект рассматривается и согласовывается. На основе разработанной документации выполняются ремонтные работы и проводится заказ оборудования.

Спринт 9: привлекается поставщик мебели (в том числе трансформируемые перегородки и другие элементы мебельной продукции для последующей возможной трансформации офиса).

Спринт 10: приемка офиса с предоставлением необходимой исполнительной документации.

Спринт 11: установка мебели и элементов интерьера в новом офисе.

Спринт 12: организация переезда - учитывая специфику работы, переезд планируется в 2 этапа с обязательным тестированием рабочих мест в новом офисе и созданием дублированием наиболее важных рабочих мест и серверов для 100% поддержки работоспособности.

Спринт 13: подписание актов, закрытие контрактов, закрытие проекта.

Как итог, реализуя данный проект с помощью метода Scrum, мы не только сократили продолжительность переезда до 3 месяцев из-за того, что взяли уже готовый офис, но и сделали его максимально «безболезненным» для сотрудников. В отличие от классического подхода, в данной ситуации был использован метод - коротких спринтов (периодов), за которые выполнялись определенные этапы и по завершении каждого была возможность оперативного внесения изменений, что позволяло реагировать на ситуацию с целью ускорения проекта. Заложённая на начальном этапе возможность зонирования и размещения open space позволила запланировать наиболее удобную для организации основной деятельности компоновку офиса. Была рассмотрена ситуация использования Agile в сфере офисного размещения, не свойственной для данной методики. В данной ситуации метод Scrum оказался более эффективным, нежели классический подход Waterfall [7]. Разумеется, гибкий подход не во всех сферах применим, но если правильно его адаптировать под ту или иную ситуацию, то его использование поможет оптимизировать сроки и повысить качество.

Литература

1. Терентьева З.С., Хализова И.А. Гибкие методы управления проектами, анализ и сравнение. Опубликовано 27.02.2019;
2. Гусева М.Н., Брикошина И.С. Agile: возможности использования в цифровых проектах // Личность, общество, власть. 2019. С. 119-123.
3. Зозуля А.В., Зозуля П.В. Применение информационных систем для повышения эффективности управления в условиях цифровой экономики // в сборнике: Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика, революция в управлении: новая цифровая экономика или новый мир машин. Материалы 2 Международного научного форума. 2018. С. 303-308.
4. Сычева С.М. Роль менеджеров в проведении организационных изменений в корпорации // Вестник университета. 2014. № 7. С. 216-223.
5. 4BRAIN - Гибкая система управления проектами, URL: <https://4brain.ru/blog/agile/> (дата обращения: 18.02.2021).
6. Проектные сервисы - Топ-7 методов управления проектами: Scrum, Kanban, PRINCE2 и другие, URL: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/top-7-metodov-upravleniya-proektami-agile-scrum-kanban-prince2-i-drugie/> (дата обращения: 12.02.2021).
7. Weeek - Что такое Agile: от идеи до потенциальных проблем, URL: <https://weeek.net/ru/blog/chto-takoe-agile> (дата обращения: 19.02.2021).

8. Big Data - Что такое Agile, зачем и где используется, разница Scrum и Kanban, URL: <https://www.bigdataschool.ru/wiki/agile> (дата обращения: 17.02.2021).

9. Scrum Trek - Обзор Agile. Что это: методология, метод или философия?. URL: <https://scrumtrek.ru/blog/agile-scrum/4029/metodologiya-agile/> (дата обращения: 10.02.2021).

О.А. Пешкова

канд. экон. наук, доц.

Франко Рока Габриела Лизет

студент

(ФГБОУ ВО «Московский автомобильно-дорожный
государственный технический университет (МАДИ)»,
г. Москва)

ПРИМЕНЕНИЕ ГИБРИДНОГО ПОДХОДА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ РАЗРАБОТКИ ЦИФРОВОГО ИНСТРУМЕНТА КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА БАНКА

Аннотация. В данной статье рассматриваются возможности применения гибридного подхода управления проектом для разработки проекта цифрового инструмента клиентского банковского сервиса с целью перевода клиентов в этот канал обслуживания.

Ключевые слова: ГИБКИЕ ПОДХОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ, ГИБРИДНЫЕ ПОДХОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ, ЦИФРОВОЙ ИНСТРУМЕНТ БАНКОВСКОГО СЕРВИСА.

Причиной задержек платежей в современной банковской системе и, соответственно, тормозом развития экономики в целом, является недостаточное внедрение цифровых банковских инструментов. Распространение пандемии коронавируса обостряет эти процессы.

Особенно нуждаются в цифровизации банки развивающихся государств. Анализ показателя охвата населения многонационального государства Боливия финансовыми услугами (в соответствии с данными Национального статистического института Боливии) показал, что по состоянию на середину ноября 2020 г. 30% муниципалитетов Боливии вообще не охвачено финансовыми услугами [7].

Среди наиболее распространенных цифровых инструментов банковского клиентского сервиса в Боливии можно назвать Интернет-банкинг: опрос 25 568 клиентов, проведенный органом регулирования, надзора, контроля национальной банковской системы со стороны государства (ASFI), показал, что из общего числа клиентов, которые совершали финансовые операции через Интернет в 2019 г., около 45% переводили средства между счетами, 33% оплачивали услуги, а 22% покупали товары [9].

Данное исследование показало, что 28 процентов клиентов банков в 2019 г. году не применяли цифровые инструменты из-за следующих причин: неизвестно, как это работает; считают, что им не нужны цифровые транзакции; не доверяют безопасности; а также потому, что банки не предлагают такие услуги.

В Боливии распространены так называемые пункты финансовой помощи (PAF), в которых проводятся финансовые операции за наличный расчет (кассы), а также по безналичному расчету с применением банкоматов [6]. В связи с карантинными ограничениями пункты финансовой помощи не всегда могут обеспечить предоставление финансовых услуг не только по безналичным операциям с

использованием банкоматов, но и по традиционным для страны наличным операциям.

Весьма слабо на рынке банковских цифровых инструментов Боливии представлены мобильные приложения, которые могут быть успешно использованы в условиях пандемии, в частности, для оплаты коммунальных услуг, многочисленные поставщики которых весьма разношерстны.

Разработка проекта мобильного приложения банковского сервиса осложняется тем, что оно предназначается для большого количества групп пользователей, для каждой из которых следует выявить требования к приложению; кроме того, необходимо оперативно выявлять критические места и ошибки приложения с целью их исправлений путем внесения изменений в разработку.

Таким образом, к разработке проектов разработки цифровых инструментов банка целесообразно применять гибкие подходы управления проектами, а также гибридные подходы управления проектом.

Гибкая методология Agile предполагает адаптивный подход, допускающий частые изменения; оперативную обратную связь с Заказчиком либо клиентами относительно качества разработанного продукта на каждом этапе разработки.

Для применяемых на стадии разработки проекта гибких методов (Agile) следует определить и зафиксировать группы требований, определяемых проектом: технические требования и функциональные требования.

Достижение требований достигается применением гибкого инструмента Scrum, в соответствии с которым осуществляется командная работа путем осуществления непродолжительных (от 2 недель до 1 месяца) итераций – так называемых спринтов, в результате каждого спринта достигается качественный результат MVP по каждому определенному заранее требованию. Результат спринта, зафиксированный в отчетной документации - работающая функция, часть продукта, продукт в целом.

Каждый спринт осуществляется для проработки одной функции (одного требования).

По результатам каждого этапа разработки/обновления продукта происходит тестирование, что позволяет в итоге получить более качественный, стабильно функционирующий продукт в соответствии с требованиями Заказчика и клиентов.

При применении гибридного подхода используются одновременно преимущества принципа управления проектами «водопад» и адаптивных инструментов управления проектами.

В таком случае от инициации до завершения проект планируется по классике, при реализации каждого этапа применяются гибкие подходы.

Таким образом, формируется двойной (гибридный) подход - с применением классического подхода в соответствии с концепцией жизненного цикла и с использованием гибкого подхода Agile.

Гибридный подход позволяет применить традиционный принцип иерархической структуры работ для объединения высокоуровневых требований проекта в систему вкупе с гибкими инструментами, позволяющими более адаптивно реагировать на запросы стейкхолдеров, достигая при этом необходимого уровня качества продукта.

Команда управления проектом в случае применения гибридного подхода может дополниться следующими ролями: Agile-коуч и Scrum-мастер. Руководитель проекта по-прежнему несет ответственность за результаты проекта.

Таким образом, можно определить цель проекта: это разработка стабильно функционирующего, безопасного цифрового клиентского сервиса, учитывающего пожелания многочисленных стейкхолдеров – мобильного приложения банка с простым, интуитивно понятным интерфейсом.

Требования к результату проекта (продукту проекта) зафиксированы в определении цели проекта.

Объект проекта - Banco Nacional de Bolivia (BNB).

Ключевые стейхолдеры проекта:

- клиенты банка;
- компании сферы ЖКХ;
- оптовые и розничные продавцы;
- различные государственные и негосударственные организации.

Проект предлагается реализовать с помощью гибридного подхода к управлению проектом.

Разработка и внедрение данного мобильного приложения позволит перевести клиентов банка в цифровой канал обслуживания за счет существенной экономии времени - ведь не нужно специально ехать в пункт финансовой помощи, стоять в длинных очередях. Кроме того, клиент получит возможность осуществления финансовых операций самостоятельно, что предотвратит заражение в условиях эпидемии COVID-19.

Наличие данного приложения среди цифровых инструментов государственного банка Боливии будет являться основой оперативного осуществления финансовых операций, что позволит удовлетворить интересы основных стейкхолдеров проекта и решить назревшую серьезную социальную проблему.

Литература

1. A Agile Software Development Processes for Mobile Systems: Accomplishment, Evidence and Evolution. [Электронный ресурс]. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-642-40276-0_8 (дата обращения: 20.01.2021).
2. ASFI, Alcances de la nueva ley de servicios financieros en Bolivia // [Электронный ресурс]. - URL: https://www.asfi.gob.bo/images/INT_FINANCIERA/DOCS/Publicaciones/Editoriales/2013/Editorial_102013.pdf (дата обращения: 23.02.2021).
3. Autoridad de supervisión del sistema financiero (ASFI) // [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.asfi.gob.bo/> (дата обращения: 21.01.2021).
4. Banco Central de Bolivia // [Электронный ресурс] URL: <https://www.bcb.gob.bo/?q=La%20Historia%20del%20BCB> (дата обращения: 21.01.2021).
5. Bolivia avanza en el uso y acceso a los servicios financieros, ASFI, nota de prensa // [Электронный ресурс]. - URL: https://www.asfi.gob.bo/images/ASFI/DOCS/SALA_DE_PRENSA/Notas_de_prensa/2019/N37_Nota_Inclusi%C3%B3n_Financiera.pdf (дата обращения: 21.01.2021).
6. Chambi Faviola, Jaldin Guiliana, Romero José, La banca digital boliviana, 2020 г. // [Электронный ресурс]. - URL: <https://lostiempodigital.atavist.com/bancadigita> (дата обращения: 21.02.2021).
7. Cobertura del servicios financieros por municipios, 16.11.2020г. // [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.asfi.gob.bo/index.php/int-fin-estadisticas/int-fin-cobertura.html> (дата обращения: 21.01.2021).
8. Ciudad digital, ASFI 2019г // [Электронный ресурс] URL: https://www.asfi.gob.bo/images/ASFI/DOCS/SALA_DE_PRENSA/Notas_de_prensa/2019/finalsuplementoenviar.pdf (дата обращения: 23.02.2021).
9. Efrain Ferrera, El 72% de los clients en Bolivia realizó transacciones por internet // [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.economy.com.bo/finanzas-2/792-el-72-de-los-clientes-financieros-en-bolivia-realizo-transacciones-por-internet-el-ultimo-ano> (дата обращения: 24.02.2021).
10. Guidance on project management- ISO 21500:2012 // [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.iso.org/ru/standard/50003.html> (дата обращения: 22.02.2021).

СЕКЦИЯ «ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ»

Н.А. Кобызева

аспирант

Научный руководитель: канд. экон. наук, проф. **Е.А. Выходцева**
(ГУУ, г. Москва)

АНАЛИЗ И СИНТЕЗ – ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. *Дизайн-мышление как один из факторов показателей успешности проекта может быть незаменим при обеспечении уникальности и неповторимости. Разделение дизайн-мышления на составные части: анализ и синтез - один из вариантов описания процедуры формирования логики нестандартных решений проектного менеджмента.*

Ключевые слова: ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ, ПРОЕКТ, АНАЛИЗ, СИНТЕЗ, РЕДУКЦИОНИЗМ.

Неравномерность научных достижений и повышение степени сложности взаимодействия и экономического сотрудничества между участниками рынка служат одними из факторов развития междисциплинарных исследований, увеличения количества совместных проектов между представителями компаний различных отраслей, смежных наук, а также актуализации методологической работы для обеспечения эффективности проектных решений. Активное выстраивание стратегии по формированию «стыковых» наук и специальных дисциплин позволяет создать модель для междисциплинарного синтеза [7].

Проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений [1]. Каждый проект должен иметь четкие временные границы для определения этапов начала и окончания работы над ним, при этом ресурсы не являются восполняемыми и имеют определенное значение и количество, что может характеризовать проект как проблему, уникальное решение которой под руководством руководителя проекта выходит за рамки решения обычных повседневных бизнес-операций. Область научных и практических знаний, необходимая для реализации различных проектов на современном этапе, размывает границы и носит междисциплинарный характер, являясь одной из показателей уникальности проектного управления. Проектное управление, как особый вид управленческой деятельности, основывается на заблаговременной совместной разработке участниками проектной команды комплексно-системной модели действий, результат которой позволит достичь оригинальной цели проекта, при этом активно способствуя реализации данной модели [5].

Правила и закономерности по эффективному управлению проектом, учитывающие специфические особенности проектирования внутри различных отраслей, а также общие положения традиционного управления отражают необходимость руководителя проекта обладать надпрофессиональными знаниями. Эти знания позволяют преодолеть внутридисциплинарный конфликт узкой области деятельности и выйти за рамки консервативного мышления для поиска альтернативных подходов проектного управления. Поиск инновационных, уникальных и нестандартных решений, а также наличие сложных проблем процесса проектирования системы проектного менеджмента привело к формированию

концепции дизайн-мышления в проектном управлении. Дизайн-мышление может быть применено в проектном менеджменте при реализации проектов различных направлений: здравоохранение, сельское хозяйство, образование, финансовые услуги, экологическая безопасность и т.д.

Дизайн-мышление - это методология, ориентированная на интересы пользователя, позволяющая организовать и преобразовать пространство вокруг себя. Общее понимание определения «дизайн-мышления» как процесса по созданию лучшего будущего было сформулировано американским ученым Гербертом Саймоном в 1969г. в книге «Наука об искусственном». Дальнейшее развитие концепция получила в работе «Как мыслят дизайнеры» профессора архитектуры Брайана Лоусена в 1980г. [6]. Идея об ориентации дизайн-мышления на человека, появление термина «человеко-ориентированный дизайн» (Human Centered Design, HCD) впервые нашла своё отражение в 1988г. в книге Дональда Нормана «Дизайн привычных вещей», тем самым положив начало развития области изучения и проектирования пользовательского опыта [9]. HCD позволяет проектировать процессы взаимодействия различных систем на протяжении всего жизненного цикла проекта, которые будут ориентированы на все заинтересованные стороны, включая конкретных клиентов и заказчиков [10]. Это не просто стратегия разработки различных вариантов решения проблем, но и метод моделирования нестандартных вариантов, чтобы эмпирическим путем попытаться сделать их не только выполнимыми на практике, но и жизнеспособными. Дизайн-мышление - это смесь логики, нестандартного воображения, систематических рассуждений и интуиции. Для формирования подобных цепочек взаимодействия с командой проекта и заказчиком, которые позволят решить сложные вопросы с максимально возможным положительным эффектом, руководителю проекта необходимо выстраивать мыслительный процесс нетрадиционным способом, что будет вносить креативность и обеспечит конкурентоспособность будущему проекту. Дизайн-мышление лежит в основе разработки эффективных и действенных стратегий организационных изменений. Основными преимуществами дизайн-мышления являются:

1. Поиск простых элементов и путей решения в сложных системах и вопросах;
2. Результатом является красивый и эстетически привлекательный продукт;
3. Создание инновационных, осуществимых и жизнеспособных решений реальных проблем;
4. Удовлетворение реальных потребностей конечных пользователей.

Для выработки нужных проектных решений, характерных для дизайн-мышления, необходимо описать последовательность основных мыслительных процессов. Дивергентное мышление предполагает поиск множества возможных решений одной проблемы. На начальном этапе необходимо предположить максимальное количество решений, при этом не каждое из них должно быть жизнеспособным. На следующем этапе происходит построение алгоритма достижения цели выведенных решений при помощи дивергентного мышления. Дивергентное мышление характеризуется линейным мышлением поэтапного выстраивания последовательной цепочки из имеющихся фактов или событий, а также применяет логические рассуждения, чтобы найти единственно верное решение из множества возможных. Таким образом, сначала необходимо изучить имеющуюся проблему, разбив её на мелкие части и изучив каждую в отдельности. Более мелкие компоненты одной проблемы должны быть последовательно решены один за другим, если это возможно. Затем продумываются решения для каждой из небольших проблем, а также проверка осуществимости, чтобы включить возможные решения для обеспечения жизнеспособности. Из рассматриваемого набора решений исключаются решения, которые не являются устойчивыми с точки зрения осуществимости и жизнеспособности проектного управления [8].

Процесс разбиения большей постановки проблемы на множество меньших постановок проблемы и рассмотрения каждой из них как отдельной сущности называется анализом. Основу анализа составляет редукционизм. Редукционизм – методологическая установка, представляющая устройство мироздания как способ иерархического мышления, где каждое новое знание должно включать в себя новое как составную часть [3]. Редукционистский взгляд позволяет представить сложную систему как простую совокупность её частей, делящуюся на них «без остатка», при этом каждая из них будет являться неделимой частицей [2]. Однако понимание системы не может быть достигнуто только путем анализа. Следовательно, после анализа требуется синтез.

Синтез относится к процессу объединения фрагментированных частей в агрегированное целое. Это деятельность, которая осуществляется в конце научного или творческого исследования, и приводит к созданию целостной более крупной новой сущности. В процессе синтеза обеспечивается синхронность различных идей и отсутствие конфликтов.

Анализ и синтез – это две фундаментальные задачи, которые должны быть выполнены в дизайн-мышлении. Процесс дизайн-мышления начинается с редукционизма, когда общая проблема фрагментируется на мелкие элементы, а уже после каждый фрагмент подвергается тщательному изучению руководителем проекта и всей командой. Полученные решения объединяются для формирования единого коллегиального окончательного решения [8]. Пути построения заданных уникальных траекторий и процессы формирования полученных результатов дизайн-мышления также являются сложной задачей для руководителя проекта, так как именно он несёт ответственность за принятое решение. Условное разделение дизайн-мышления на два этапа: анализ и синтез – позволяют представить необходимый набор навыков, которым должно обладать лицо, решившее прибегнуть к данной методологии.

Дизайн-мышление в проектном менеджменте – это один из эффективных способов решения поставленных задач и достижения целей, ориентированный на интересы пользователя, который на современном этапе позволяет расширить палитру возможностей методологии, сделать её более устойчивой и привлекательной для руководителей различных уровней. Дизайн-мышление, как один из элементов комбинированного подхода в проектном управлении, способно воплотить идеи на практике, являясь одним из инструментов решения сложных задач и путей внедрения инноваций. При этом, использование инструментов, методов и стандартов проектного менеджмента не может гарантировано обеспечить успех проекта, но может увеличить его шансы на получение желаемого результата [4].

Литература

1. ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» от 22 декабря 2011г № 1582-ст // Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. - 2012.
2. Бельская Ю.В. Проблемы индивидуалистического редукционизма в экономической теории // ИнтерЭкспо ГЕО-Сибирь. - 2015. - № 1 Том 3. - С. 9-13.
3. Бучаченко А.Л. От квантовых струн до тайн мышления... Экскурс по самым завораживающим вопросам физики, химии, биологии, математики. - ISBN 978-5-9710-3577-0 изд. - М.: ЛЕНАНД, 2017. - 188 с.
4. Володина Е.С., Кобызева Н.А., Макеева В.Г. Международные и национальные стандарты проектного менеджмента // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации: материалы II Всероссийской научно-практической конференции. - М.: Издательский дом ГУУ, 2019.- С. 402-406.

5. Денисенко В.И., Моргунова Н.В., Родионова Н.В. Управление проектами: учебное пособие. - ISBN 978-5-9984-0596-9 изд. - Владимир: ВлГУ, 2015. - 108 с.

6. Максимова С.М., Пулявина Н.С. Дизайн-мышление в организации проектной работы студентов // Российское предпринимательство. - 2018. - № 4 том 19. - С. 1323-1330.

7. Мащитко С.М. Классические и современные версии редукционизма в междисциплинарных исследованиях // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Е. Педагогические науки. - 2017. - № 7. - С. 163-166.

8. Design Thinking. Tutorials point. Simply easy learning. Tutorials Point (I) Pvt. Ltd., 2016. - 51 с.

9. Дизайн-мышление в XX и XXI веках. Как проектировать изменения к лучшему // ЗАО «Дев Бай Медиа» URL: <https://dev.by/news/design-thinking> (дата обращения: 21.02.2021).

10. Четыре фундаментальных принципа человеко-ориентированного дизайна // UPROCK URL: <https://uprock.ru/translation/human-centered> (дата обращения: 22.02.2021).

С.А. Нифталиева
магистрант
(ГУУ, г.Москва)

ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПРИМЕНЕНИЕ

Аннотация. В настоящее время в крупных компаниях, которые стремятся к занятию ведущих позиций в своей нише, используется метод дизайн-мышления при управлении проектами и разработке продуктов и сервисов, главной особенностью которого является опора на потребности пользователя, на потребительский опыт, в частности на его эмоциональную составляющую. Немаловажным считается превалирование творческого подхода над аналитическим и эмоциональная вовлечённость разработчиков.

Ключевые слова: ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ, ЭМПАТИЯ, ТЕСТИРОВАНИЕ, ФОКУСИРОВКА, ПРОТОТИПИРОВАНИЕ.

Герберт Саймон в 1970г. впервые сформулировал идею дизайн мышления в книге «Науки об искусственном» (The Sciences of the Artificial). Он является лауреатом нобелевской премии по экономике. В работе говорится о тестировании продуктов и быстром прототипировании, основанном на наблюдениях. По сути, эти принципы легли в основу технологии дизайн-мышления.

Дизайн-мышление (design thinking) — это подход к созданию сервисов и продуктов, которые основаны на понимании основных проблем/потребностей пользователей.

Преобладание творческого подхода над аналитическим и опора на эмоциональную составляющую потребительского опыта является отличительной чертой дизайн-мышления. Наибольший эффект достигается в сочетании с эмпатией к пользователям, эмоциональной вовлечённостью разработчиков, гибкими итерационными методами разработки, а также работой в малых группах профессионалов различной направленности.

Рассматриваемое нами явление определяется так.

Методика, при помощи которой находятся неочевидные альтернативные решения для того, чтобы понять пользователя, опровергнуть предположения и переосмыслить проблему.

Человек, использующий дизайн-мышление, в своём исследовании и работе ставит на первое место интересы человека, а не руководителя, менеджера проекта, или фирмы в целом.

Главной целью дизайн-мышления является выход за пределы существующих рамок и шаблонных решений задач. В оригинале это называется *thinking outside the box* — в оригинале «думать вне коробки».

Основные принципы работы дизайн-мышления.

5(6) этапов формируют процесс решения проблемы: эмпатия, фокусировка, генерация идей, прототип, тест, сторителлинг.

Рассмотрим каждый этап детально:

1 этап. Эмпатия.

Эмпатией является погружение в опыт пользователя, в его переживание, чтобы понять его главную проблему. Считаю, что является одним из главных качеств дизайн-мышления, так как помогает взглянуть на проблему под другим углом, отстранившись от своих предположений и убеждений.

2 этап. Фокусировка.

Следующий после эмпатии этап, позволяющий анализировать и синтезировать наблюдения и информацию, параллельно определяя ключевые проблемы пользователя, целью фокусировки является формулировка вопроса, требующего ответа на протяжении последующих этапов.

3 этап. Генерация идей.

Третий этап, на котором закрываются разрывы между ожиданием пользователя и конечным продуктом. После определения основной проблемы пользователя, необходимо придумать и проработать нестандартные решения, которые будут направлены на решение ключевых проблем. Также на этом этапе необходимо отказаться от критического мышления, которое может воспрепятствовать реализации жизнеспособных, креативных идей.

4. Прототипирование.

Является ключевым этапом дизайн-мышления, характерный созданием экономичных, простых прототипов, это может быть раскадровка процесса или шаблон документа.

5 этап. Тестирование.

Разработанный в ходе прототипирования готовые продукт/решение, можно протестировать. Несмотря на то, что это финальный этап, дизайн-мышление это повторяющийся процесс. С помощью обратной связи клиентов можно использовать результаты тестирования для определения и решения других проблем.

6. Сторителлинг. Последний этап, в котором доступно и эмоционально рассказывается о полученном решении.

Дизайн-мышление способствует нахождению инновационных решений, не лежащих на поверхности, экономя время и деньги.

Эмпатия и умение мыслить нестандартно, стремление к поиску нестандартных решений и способность прочувствовать ситуацию формируют дизайн-мышление.

Итог:

Дизайн-мышление позволяет решать неочевидные, трудные задачи. Он максимально подходит в ситуациях, когда ваш продукт не пользуется популярностью у клиентов, вы хотите улучшить его, но не знаете как.

Данный метод позволяет достигнуть совершенствования продукта через распознавание ключевых проблем к формулировке задачи, генерации идей и разработке прототипа, тестированию и, возможно, переходу на следующую стадию. В

последующем такой подход приведет к созданию чего-то принципиально нового и имеющего серьезную ценность для бизнеса и потребителя.

Основная отличительная черта подобного мышления – его клиентоцентричность. Метод объединяет разработчика и пользователя услуги в одном компромиссном решении, после чего на выходе конечный продукт будет максимально отвечать запросам потребителей и технологическим трендам. При этом нужно иметь в виду, что такой подход требует ёмких вложений в начале и это сопряжено с глубокими исследованиями поведения пользователей. Однако вложения окупаются многократно.

Приведём 2 кейса дизайн-мышления:

1. Карта ВТБ с «Тройкой»

2017 ВТБ воспользовался инструментом дизайн-мышления customer journey map, в итоге выявив потребности клиента:

Уменьшение бытовых затрат на проезд от дома до работы, повседневные покупки, переводы и платежи.

В основе этих сведений в 2017 году банком выпускается дебетовая мультикарта с интегрированной картой «Тройка», начисляющей вплоть до 5% кэшбэка на нужды по транспорту.

2. Сбербанк. Сообщение с паролем при регистрации в Сбер Онлайн

Оригинальный вариант сообщения следующий:

«Регистрация в Сбербанк Онлайн. Внимание! Не сообщайте пароль регистрации никому, в том числе и сотрудникам банка: зная пароль, мошенник получает доступ к вашим деньгам. Пароль регистрации: 29072».

После анализа сообщение приняло следующий вид: «Пароль для регистрации в интернет-банке Сбербанк Онлайн: 993128. Не сообщайте этот пароль никому. Только мошенники запрашивают пароли».

Изначальный вариант сообщения диктовал не передавать пароль даже сотрудникам банка, так как в последующем мошенники имели возможность получить доступ к деньгам пользователя.

Использование дизайн-мышления привело к выводу, что словосочетание «даже сотрудникам Сбербанка» следует удалить, ведь она создает путаницу, а сочетание «могут получить» не передает опасность возможных последствий. Новый вариант сообщения поспособствовал повышению уровня осведомленности клиентов и уменьшить риски мошенничества.

Литература

1. Проект стратегии развития строительной области РФ, // www.minstroyrf.ru
URL: <https://www.minstroyrf.ru/docs/18723/> (дата обращения: 16.03.2020).

2. Дизайн и бизнес: как создавать инновации, объединяя противоположности? // <https://www.marketing.spb.ru/> URL: https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/Design_Thinking.htm (дата обращения: 24.02.2021).

3. Дизайн-мышление в международном бизнесе: практика и тенденции использования в российских и французских компаниях // <http://www.rfej.ru/> URL: [http://www.rfej.ru/rvv/id/0002A8F2C/\\$file/19-32.pdf](http://www.rfej.ru/rvv/id/0002A8F2C/$file/19-32.pdf) (дата обращения: 23.02.2021).

4. Кемпкенс Оливер. Дизайн-мышление. Все инструменты в одной книге. Бомбора: 2019.

5. Дизайн-мышление: создавая инновации // <https://kachestvo.pro/> URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/proektnoe-upravlenie/dizayn-myshlenie-sozdavaya-innovatsii/> (дата обращения: 23.02.2021).

6. Design Thinking: как прикладной здравый смысл совершает цифровую революцию // <https://globalcio.ru/> URL: <https://globalcio.ru/discussion/675/> (дата обращения: 22.02.2021).

Е.А. Новожилова
магистрант
(ГУУ, г. Москва)

ПРОБЛЕМЫ И ОСОБЕННОСТИ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ

Аннотация. В статье рассматриваются характеристики дизайн-мышления, преимущества, методы и инструменты данной методологии. Рассматриваются примеры использования дизайн-мышления на практике.

Ключевые слова: ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ, МЕТОДОЛОГИЯ, МЫШЛЕНИЕ.

На сегодняшний день отмечается широкое распространение и рост популярности инструментов дизайн-мышления – наблюдения, командной работы, полевых исследований и так далее. Говоря о данном подходе, имеют в виду не только тип мышления, но и особый метод и подход в управлении, который применяется при создании продуктов, идей и технологий. Созданный продукт должен, с одной стороны, себя функциональный компонент, а с другой стороны, влиять на эмоциональную сторону конечного потребителя. Именно поэтому дизайн-мышление является интегрированным подходом.

Тем не менее, дизайн-мышление выступает не только в качестве максимально удобного инструмента, но и как часть современной культуры, для которой, в свою очередь, характерно мотивировать человека на то, чтобы перейти границы собственных убеждений и принципов. При этом дизайн-мышление выступает в качестве инструмента, который способен сломать стереотипы с переключением воображения на просмотр мира глазами пользователя.

В связи с цифровизацией экономики, развитием интернет-технологий и различных технологических платформ стало возможным вовлечение потребителей в бизнес-процессы и создание продуктов и услуг, например, через участие в открытых проектах или использование краудфандинговых платформ. Именно благодаря тому, что данный подход позволяет объединить разработки и идеи компаний и участие потребителей в процессе реализации этих идей, дизайн-мышление становится все более востребованным. Оно открывает хорошие возможности для создания инноваций и развития бизнеса.

В условиях растущей неопределенности во внешней среде методика дизайн-мышления приобретает значительное преимущество, а именно: открытость к экспериментам, терпимость к неудачам и неопределенности. Дизайн-мышление основано, прежде всего, на интуиции, способности, которая заключается в том, что необходимо сформировать умение распознавания модели поведения и идеи, для которой характерно содержание функциональной и эмоциональной человеческой нагрузки. Вопреки всему, не каждый рискнет сформировать бизнес в соответствии с собственными ощущениями, вдохновением, тем не менее, на сегодняшний день шансы на успех в предпринимательской деятельности с применением традиционных правил и принципов неумолимо угасают. Для прогрессивных предприятий характерен

выбор иного пути, когда они интегрируют эмоции и расчет – для дизайнеров характерно не только украшение собственного готового продукта, они разрабатывают его, чтобы проникнуться всеми идеями.

Для аспектов дизайн-мышления характерно широкое распространение в соответствии с самыми разнообразными проблемами – детское ожирение, преступность, ядерная промышленность, изменение климата и прочее. Также для него на сегодняшний день характерно ограничение формированием современных продуктов материального типа и широкое распространение в соответствии с разнообразными процессами и услугами.

Таким образом, дизайн-мышление – это клиентоориентированная методология создания инновационных продуктов и услуг, основанная на творчестве, командной работе и сочувствии.

В качестве отличительных особенностей способа выступают следующие:

постоянная обратная связь с потребителями;

изучение опыта их взаимодействия с создаваемым товаром, услугой, идеей.

В классическом варианте дизайн-мышление представляет собой последовательность взаимосвязанных между собой стадий:

«Понимание» – анализ текущей ситуации и выявление существующих трудностей и проблем;

«Наблюдение» – рассмотрение вопроса взглядом другого пользователя;

«Определить точку зрения» – формулировка задачи в краткой форме;

«Идеяция» – проработка идеи;

«Прототипирование» – формирование прототипа разрабатываемого продукта;

«Тестирование» – проведение тестов бизнес-решений при участии конечного пользователя.

Далее рассмотрим более подробно каждый этап.

Первая стадия подразумевает выявление проблемы и целевой аудитории дизайнерского замысла. Для получения точных сведений требуется четко понимать проблему, в результате чего формируется максимально объективное решение.

Вторая стадия включает в себя изучение проблем, сформулированных на первом этапе. При этом учитывается мнение со стороны конечного потребителя.

Для этой стадии характерно проведение этнографических и демографических исследований с целью погружения в среду потребителей. Также рассматриваются различные рыночные показатели, которые дают четкое представление об устройстве конкретного рынка.

На стадии, когда развивается идея, осуществляется формирование потенциальных решений. Для команды характерно руководствоваться собранными исследованиями и установленными первоначально ограничениями. Среди способов разработки идей широкое распространение приобрели мозговой штурм, наброски идей, адаптация проверенного дизайнерского решения, применение методики аналитики, которая направлена на формирование качественного продукта, услуги.

Следующая важная стадия – это прототипирование. На данном этапе происходит подготовка опытных образцов продукта и их обсуждение с конечными пользователями, таким образом, тестируется сама концепция продукта. Такие опытные образцы являются «прототипами». Их особенность с точки зрения дизайн-мышления состоит в том, что они позволяют провести оценку дизайна, эргономики и других свойств будущего продукта и оставляют место для творчества. Затем разрабатывается и производится полноценный образец продукта в его минимальной комплектации – минимальный жизнеспособный продукт.

На завершающей стадии проходит тестирование созданного минимального жизнеспособного продукта. Это осуществляется путем совершения коротких итераций последовательно по стадиям создания продукта. Во время каждой итерации

происходит улучшение и детализация проекта. Для такой стадии характерно применение проектирования, поскольку для каждой стадии требуется оценка места текущего расположения, путей следования, работающих и не работающих функций проекта. Также стоит отметить важность получения обратной связи от организации и целевой аудитории, для которых осуществляется выполнение текущей проектной работы, в результате чего команда выстраивает ориентационные признаки, который помогают спрогнозировать процесс проектной деятельности.

Ключевой аспект дизайн-мышления — работа под клиента, как это делают дизайнеры, соответственно этот метод обеспечивает переход от маркетинга готового продукта, который надо продвигать (часто — проталкивать) на рынок, адаптировать под потребности клиента и т.д., к маркетингу «от рыночной идеи к продукту» через «общение — творение — визуализацию — прототипирование».

Далее рассмотрим опыт применения данной методики некоторыми компаниями. Компания Intuit, где работает 8 тыс. сотрудников, которые разрабатывают программное обеспечение для управления личными финансами (программы бухгалтерского и налогового учета), поставила дизайн во главу угла своей деятельности.

Цель компании — к 2020 г. Intuit должна занять место среди передовиков дизайна. В компании считают, что красота финансового софта вызывает положительные эмоции у потребителей. Поэтому хороший дизайн продукта — это простота его использования и то, что он делает работу человека приятной (компания использует термин «дизайн для удовольствия» — D4D (design for delight)). В каждый продукт вводят оригинальные «красивые» функции, которые помогают потребителям воспринимать их эмоционально и увеличивать тем самым долю рынка компании.

Флагманским продуктом компании является программа TurboTax для подготовки налогового отчета, которая стала лидером рынка. В связи с распространением смартфонов на ее базе сделали специальное приложение, которое позволяет с помощью смартфона полностью рассчитывать и отсылать декларацию по подоходному налогу. Через две недели после выхода на рынок эта программа сменила игру Angry Birds в роли лидера продаж на iTunes. По отзывам клиентов, они полюбили эту программу сразу и навсегда. Сейчас Intuit — это софтверная компания, ориентированная на клиента и дизайн [1].

Компания Samsung провела «революцию дизайна», и сейчас у Samsung более 1500 дизайнеров. Как результат — за последние годы она получила больше наград в сфере дизайна, чем любая другая компания [2].

Примеры этих компаний показывают, что успешное использование дизайн-мышления в деятельности компании предполагает постоянное общение с потребителями и обучение, эксперименты, создание прототипов и пилотные запуски, короткие циклы работ при постоянном тестировании промежуточных и конечных результатов, а главное — поддержку этой деятельности со стороны руководства компании. При этом развитие цифровых технологий, в частности, широкое использование датчиков, видеонаблюдений и инструментов дополненной реальности, упрощает процессы наблюдения за действиями потребителей, помогает понимать проблемы использования продуктов компании.

Таким образом, дизайн-мышление на сегодняшний день выступает в качестве достаточно уникального процесса, для которого характерно рассмотрение мира глазами других пользователей. Это единственный метод, который позволяет синтезировать теоретические и эмпирические знания в соответствии с психологией, социологией, логикой, интуицией, эмпатией и всеми остальными областями для создания конечного продукта или услуги.

Литература

1. Васильева Е.В. Дизайн-мышление в управлении динамикой групповой интеллектуальной работы // Управление. — 2020. — № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dizayn-myshlenie-v-upravlenii-dinamikoy-grupповoy-intellektualnoy-raboty> (дата обращения: 23.02.2021).
2. Маркова В.Д. Цифровая экономика: учебник / В.Д. Маркова. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 186 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). URL: <https://znanium.com/catalog/product/1215151> (дата обращения: 25.02.2021).

А. И. Репичев

доцент

Е. С. Филатова

студент

(РАНХиГС, г. Орел)

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТИПИЧНЫХ ОШИБОК В РАБОТЕ КОМАНДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ AGILE

Аннотация. В данной статье продемонстрированы типовые ошибки, которые могут возникать при внедрении гибкой методологии Agile в большинстве организаций и советы по их предотвращению.

Ключевые слова: МЕТОДИКА, УПРАВЛЕНИЕ, КОМАНДА, ПРОЕКТ, ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, AGILE.

В то время как все большее число организаций рассчитывают воспользоваться достоинствами внедрения принципов Agile, не все из них могут эффективно подготовиться и гарантировать необходимую с целью достижения успеха степень вовлеченности своих сотрудников и заинтересованных сторон.

Использование гибких проектов в российских органах власти началось недавно. Как и во всем мире, у нас уже накоплен опыт типовых ошибок.

Предварительный этап:

1. Отсутствие личной заинтересованности руководителя в переменах. (Пример: Отказ Управления ПФР от инноваций долгое время не позволял сдвинуть ситуацию с мертвой точки. У руководства не было понимания, что перемены необходимы для успешной работы организации в будущем. В 2016 г. в Управление ПФР пришел руководитель, который сам был лидером трансформации).

Подготовка:

1. Бессистемное выполнение рекомендаций из книг, формальное следование ценностям Agile. (Пример: Бессистемное использование инструментов приводит к ошибкам в реализации проекта, разочарованию операционных сотрудников, нарушает работу команды. Рекомендуется с самого начала аккумулировать и адаптировать знания, которые непосредственно касаются проекта, превращая их в некую общую систему).

2. Неправильный подбор или разделение обязанностей в команде. (Пример: Команда не справляется с задачами, возникают конфликты, в том числе конфликты интересов. Это означает, что в команде не выстроены горизонтальные связи и/или команда не является кросс-функциональной. Возможно, не все участники команды разделяют культуру Agile, тогда нужно дополнительно мотивировать их (например, отправить на обучение) или даже пересмотреть состав команды).

Разработка Альфа-версии:

1. Сопротивление переменам со стороны операционных руководителей и сотрудников. (Пример: В обычной консервативной организации, скорее всего, вряд ли тепло примут агентов трансформации, заинтересованных в переменных. В понимании сотрудников перемены связаны с потерей стабильности. Чтобы снизить эти риски, рекомендуется прозрачность, демонстрация быстрых побед, постепенное внедрение нового через изменения культуры, укрепление лояльности, увеличение количества сотрудников, вовлеченных в проектную деятельность по Agile).

2. Попытка внедрения Agile во всей организации сразу. (Пример: Такая попытка может вызвать массовое сопротивление сотрудников и коллапс операционной деятельности организации. Для начала достаточно, чтобы Agile приняли лаборатория изменений, проектный офис, команда перемен и руководитель организации. Нужно подобрать первую Agile-команду, а потом постепенно и очень осторожно внедрять Agile в деятельность всей организации).

3. Постановка перед командой амбициозной, слишком грандиозной цели, которая вряд ли будет достигнута в ближайшей перспективе. (Пример: Грандиозная цель часто выглядит далекой и непонятной для операционных сотрудников. Само по себе внедрение результатов спринтов не позволяет им понять «личную» выгоду от изменений: что именно улучшится в их работе. Примером быстрого и заметного результата служит внутренний сервис ПФР Самарской области «Конверт» — автоматизированный способ формирования писем (раньше «этикетки» с адресом на письмах формировали вручную)).

Разработка Бета-версии:

1. Один Scrum-мастер на две команды и более. (Пример: Назначение одного Scrum-мастера на несколько команд по принципу «чтобы не расслаблялся» приводит к недоработкам по всем направлениям. Сам сотрудник понимает, что везде все равно не успеет, и начинает саботировать процесс. Поэтому рекомендуется (особенно на начальном этапе) точно соблюдать правило «одна команда — один Scrum-мастер»).

2. Создание системы проектной деятельности без привязки к каким-то измеримым итоговым показателям. (Пример: В отсутствие понятной системы измеримых КПЭ проекты по трансформации привязываются к текущим нуждам организации, а каждая очередная инновация иницируется для решения локальной задачи. Для государственной организации таким КПЭ может быть определенное место в областном и федеральном рейтингах. Соответственно, целью инноваций и проектов становится не реализация локальных задач, а достижение первого места по каждому конкурсному показателю) [2].

Развитие продукта:

1. Избегание ретроспективы. (Пример: Избегание ретроспективы приводит к тому, что из сделанных ошибок не извлекаются уроки. Если в проекте возникают одни и те же проблемные ситуации, команда реагирует на них стереотипно и не исправляет ситуацию. Избегание ретроспективы может быть связано с тем, что сама по себе ретроспектива проводится неправильно, например, вместо мягкой критики начинается поиск и наказание виноватых. Возможным решением в таком случае будет максимально лояльное отношение к ошибкам участников команды).

2. Отсутствие контроля после сдачи проекта в операционную деятельность. (Пример: недостаточно сдать проект, собрать подписи, получить подтверждение от всех участников о внедрении новых технологий в работу. И на этом этапе могут возникнуть непредвиденные сложности, за время реализации проекта могут измениться некоторые условия и т.д. Чтобы избежать отката назад, рекомендуется постоянно вести мониторинг и контроль процесса по показателям эффективности и поддерживать изменения, запущенные инициатором трансформации).

Также при работе госорганизации с использованием гибких подходов существуют следующие ошибки и затруднения:

- малое количество реально работающих примеров в госсекторе, что создает трудности для «первопроходцев»;
- незнание сотрудниками и руководством конкретной организации основ Agile и специфики их внедрения (настоящий документ призван отчасти решить эту проблему);
- нежелание обучаться новому и отсутствие интереса к дальнейшему развитию у большинства сотрудников организации;
- противоречие реальности и действующих регламентов;
- постепенное возвращение обратно, на бюрократические рельсы, в связи с тем, что сотрудники организации перестают следовать ценностям и принципам Agile;
- игнорирование внутренних правил проектной работы и достигнутых договоренностей;
- карго-культ, когда гибкое управление проектом только имитируется (проводятся ежедневные собрания, клеятся стикеры на доску и т.д.), но, по сути, руководители по-прежнему директивно управляют деятельностью посредством указаний и положений, что, естественно, не дает ожидаемого эффекта; это дискредитирует как гибкие подходы в частности, так и идеи любых инноваций в целом [1].

Избежать вышеуказанных ошибок можно при соблюдении следующих советов:

- Самое важное — найти инициатора перемен и получить поддержку от руководства более высокого уровня.
- Использование подхода «от простого к сложному», демонстрация регулярных видимых изменений и результатов.
- Для преодоления сопротивления применять подход «снизу вверх», пилотирование с участием команд, более открытых для изменений, распространение лучших практик в другие команды.
- Применение гибридного подхода для реализации крупных проектов.

Литература

1. Дмитрий Владимирович Шамин. Маркетинг: проектное управление научными разработками / Дмитрий Владимирович Шамин. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. - 104 с.
2. Рассел, Джесси. Гибкая методология разработки / Джесси Рассел. - М.: VSD, 2017. - 179 с.

Е.С. Филатова
студент
(РАНХиГС, г. Орел)

ЭТАПЫ ГИБКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ – AGILE

Аннотация. В рамках данной статьи предлагается поэтапная реализация гибкой системы управления проектами-Agile с применением подходов. Идеологической основой является сочетание подходов.

Ключевые слова: ПРОЕКТ, ЭТАП, КОМАНДА, ФРЕЙМВОРК, ПОДХОД.

Agile - это система методов, основанных на итеративной разработке. В соответствии с этим типом разработки, решения развиваются на основе организованного взаимодействия внутри кросс-функциональных команд. Метод не предполагает каких-либо конкретных рекомендаций, все принципы в нем гибкие [1].

Agile пропагандирует получение первого результата в короткие сроки. Поэтому правило «хочешь реализовать изменения — делай их быстро» действует применительно к гибким проектам.

Предварительный этап:

На предварительном этапе обратите внимание на следующие ключевые точки:

- определение инициатора перемен;
- поиск и приобретение необходимых знаний;
- по возможности получение статусной поддержки от руководства;
- поиск единомышленников и систематическое общение с ними (как доведение новостей, так и сбор обратной связи типа «понимают — не понимают», «относятся позитивно — беспокоятся», «поддержат — воспрепятствуют»);
- подбор и обучение сотрудников Agile-команд.

Этап «Подготовка»

На этапе «Подготовка» придерживайтесь следующих рекомендаций:

- Для начала выберите самый простой фреймворк, например Kanban (также можно Scrum, но он сложнее и требует более тщательной организации). Не стоит сразу пробовать сложные фреймворки, например SAFe, они требуют наличия высокого уровня экспертизы у команды.

- Выберите сотрудников, которые хотят принять участие в эксперименте (пилоте). Сотрудники, настроенные негативно, будут искать минусы Agile и однозначно найдут их, вам нужны сотрудники, которые смогут оценить достоинства Agile и использовать их максимально эффективно.

- Как руководитель обеспечьте максимальное «прикрытие» пилотного проекта Agile от любых внешних и внутренних возмущающих факторов (это могут быть внутренние смежные подразделения, действующие нормы и правила, внешние проверки и т.д.). В идеальной ситуации стоит сделать максимально защищенную «песочницу».

- Уделите внимание новым процессам и взаимодействию в команде, поддержите команду самостоятельно или с помощью приглашенных экспертов (Agile-коучей, Scrumмастеров).

Поначалу вашей задачей является не увеличение производительности или скорости работы команды в разы, а новый формат взаимодействия между сотрудниками.

Этап «Разработка альфа-версии»

На этом этапе вместе с командой выполните следующее:

- Обсудите выбранный фреймворк, который будете использовать. Все участники должны понимать основные принципы Scrum или Kanban. Проведите сравнение, как у вас работают процессы сейчас и как они изменятся на время эксперимента.

- Обратите внимание, что для ряда проектов ни один из стандартных фреймворков может не подходить по ряду причин (законодательные ограничения, ограничение бюджета, неприятие командой каких-то инструментов). Вы можете проявить гибкость и использовать только те инструменты, которые работают именно на вашем проекте. Однако при первой попытке такого рода существует немало рисков (например, скатиться в карго-культ или просто не уложиться в сроки), поэтому рекомендуем допускать отступления от фреймворка только под руководством опытного внешнего коуча или опытных коллег из других команд.

- Распределите роли. В каждом фреймворке Agile есть командные роли, зафиксируйте роль каждого участника. Роли должны быть распределены с согласия команды, например, если большинство считает, что конкретный человек не подходит на роль владельца продукта, то стоит рассмотреть другого кандидата.

- Выберите метрики эффективности. Необходимо оценить, что будет критерием успеха вашего проекта. Показатели должны быть понятны всем, их должен легко оценить любой участник команды. Вы должны быть готовы показать эти метрики руководству.

- Обратите внимание на то, что отбор участников гибких команд идет в процессе стажировки в полевых условиях, на реальных проектах. Поэтому недостаточно собрать команду на начальных этапах, нужно контролировать ее состав постоянно. Как правило, не более 10% сотрудников могут постоянно работать в кросс-функциональных профессиональных командах. 85% могут работать периодически или в качестве экспертов по своему узкому вопросу, еще 5% не принимают проектную деятельность или саботируют изменения.

- Заложите в проект управление изменениями. Очень важно начать применять меры по управлению изменениями как можно раньше.

Ключевой аспект данного этапа — создание команды перемен. Не обязательно делать это резко и революционно, желательно двигаться небольшими шагами, путем внедрения незначительных изменений. Часть сотрудников можно привлекать в проектную команду на временной основе, не отвлекая их от операционной работы. На этом и следующем этапах важно доказать принципиальную возможность внедрения Agile-подходов и их результативность [2].

Этап «Разработка бета-версии»

На этапе «Разработка бета-версии» допустимо создать постоянную проектную команду, работающую в режиме 100%-го участия, когда члены команды не участвуют в операционной деятельности организации. Операционные сотрудники привлекаются как эксперты в ходе спринтов.

Модернизацию процессов в организации может поддержать создание ряда внутренних нормативных документов, фиксирующих практику применения гибких подходов. Допустимо разработать или обновить в соответствии с подходами Agile такие документы, как должностные инструкции членов проектных команд, приказы о создании рабочей группы «Проектный офис», о запуске проекта, дополнение к правилам по оплате труда и премированию (с учетом специфики Agile-команд), положение о проектной деятельности, регламент управления проектами, регламент управления проектной деятельностью, методички и руководства.

Самым важным моментом, который все хотят пропустить, является ретроспектива. Благодаря ей происходит значительный рост опыта и компетенций внутри команды, а процессы начинают меняться в лучшую сторону. Каждую неделю уделите один час анализу эффективности вашей команды. Вам потребуется конструктивная критика и обсуждение, как можно улучшить взаимодействие внутри команды. Избегайте обвинений, главная цель состоит в выявлении проблем и совместном поиске способов решения.

Этап «Развитие проекта»

Допустимо наладить постоянную работу нескольких проектных команд, постепенно вовлекать новых операционных сотрудников в качестве экспертов, переносить полученный опыт в соседние команды. Поскольку проект уже находится в режиме продуктивной эксплуатации, важно обеспечить построение процессов поддержки пользователей, устранение инцидентов и управление релизами. На этом же этапе ведется постоянное улучшение проекта. Также важной задачей является перенос достигнутых изменений в культуру команды в культуру всей организации и

распространение прочих лучших практик, опробованных в команде, во всей организации.

Для реализации любого проекта обязательно придется что-то менять, искать новые решения, генерировать необычные идеи. Лишь подстраиваясь под постоянно меняющиеся условия работы и требования заказчиков, можно найти верные способы действий. И гибкая методология управления проектами Agile может стать в этом деле верным помощником.

Литература

1. Вольфсон Б. Гибкое управление проектами и продуктами. М.: 2017. – 300 с.
2. Рассел, Джесси Гибкая методология разработки / Джесси Рассел. - М.: VSD, 2017. - 179 с.

Е.С. Чуприкова
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, проф. **Е.А. Выходцева**
(ГУУ, Москва)

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация. В данной статье рассмотрен творческий подход к управлению проектом, такой как дизайн-мышление, описаны его основные достоинства, недостатки и главные отличия от классических методик управленческой деятельности.

Ключевые слова: ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ, АНАЛИТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД, МЕТОД МОЗГОВОГО ШТУРМА.

Изучение любой управленческой деятельности напрямую связывает управление с четко выверенными шаблонами для действий, которые были выверены тысячи раз самыми опытными аналитиками в мире. Классические методы и образы управления так или иначе подразумевают под собой инструкции, расчеты и аналитическую подготовку, но что, если все не так просто и на самом деле можно управлять проектами без привлечения досканальных проверок и точных цифр? Может ли творческий процесс и полное отсутствие аналитики помочь в управлении проектами? Безусловно, может, и в данной статье мы рассмотрим, как и при каких условиях можно и нужно использовать дизайн-мышление в нашей деятельности.

Творческий подход, командная работа, ориентация на людей, любопытство и оптимизм – главные составляющие дизайн-мышления, методологии, часто используемой для поиска новых решений существующих проблем.

Само слово «дизайн» чаще всего ассоциируется у нас с каким-либо объектом или конечным результатом, но это не единственное его значение. В 1969 году Герберт Саймон в своей книге «Sciences of the Artificial» определил дизайн как процесс преобразования существующих условий в желаемые. Таким образом, дизайн-мышление – это процесс, всегда ориентированный на создание лучшего будущего и поиск новых решений для комплексных проблем в самых разных областях [2].

Главной особенностью дизайн-мышления, в отличие от аналитического подхода к мышлению, является не критический анализ, а творческий процесс, в котором иногда самые неожиданные идеи ведут к наилучшему решению ситуации.

Дизайн-мышление напрямую связано с творческим подходом во всем, в том числе, с идейным мышлением всего коллектива. Определение проблемы, ее формирование и исследование происходит во время частого общения внутри проектной команды и с конечным потребителем продукта. Это наиболее важно на начальном этапе рассмотрения проблемы, но, учитывая весь творческий потенциал этого метода, немаловажно проводить собрания и затевать обсуждения на всех стадиях ведения проекта. Число участников так же играет большую роль, ведь чем больше людей будет обсуждать проблему, тем больше идей возникнет. Самым известным и, наверное, самым интересным и запоминающимся является метод мозгового штурма. Основной целью метода мозгового штурма будет нахождение максимально большого количества идей для решения общей проблемы. Здесь важно концентрироваться и рассматривать каждую поступающую идею, ведь порой так можно прийти до истины намного быстрее. Существуют такие проекты, в которых такой набор неожиданных идей просто необходим, например, если речь идет о срочном решении проблемы или о такой цели, которой еще не ставилось за историю организации, компании или даже отрасли и экономики.

Важной составляющей дизайн-мышления является составление прототипа, черновых вариантов решений. С помощью черновика можно предложить несколько вариантов решения проблемы конечному потребителю. Обратная связь так же очень востребована в таком варианте творческого достижения цели. Согласно дизайн-мышлению, в команду необходимо привлекать людей с разными ролями в компании, ведь это способствует большему охвату проблемы и выявлению идей на всех стадиях проекта и вспомогательных процессах. Определенно, необходим лидер, руководитель проекта, который будет следить и управлять всеми процессами в команде проекта. Помимо основных обязанностей лидеру так же нужно быть идейным вдохновителем для остальных участников.

В чем основная ценность дизайн-мышления? Эта техника позволяет не забыть простые и практически бесплатные шаги, которые часто упускаются или деприоритезуются (особенно в больших проектах), но потом очень громко выстреливают во время запуска. В данной методологии основой является принцип эмпатии, то есть возможности оценить ситуацию со стороны другого человека, конечного потребителя продукта. Важно сформировать такое отношение к процессу, чтобы проектная команда со всей внимательностью могла сформировать отношение к делу, как у потребителя.

Перед вами может встать вопрос, когда имеет смысл использовать дизайн-мышление именно в проектной деятельности? Где точки прикосновения этих двух, казалось бы, абсолютно не схожих методик? Использовать дизайн-мышление можно и необходимо тогда, когда существует необпределенность. Несмотря на то, что эта методология появилась сравнительно недавно, многие ее инструменты давно использовались в проектном управлении. Но тогда никто еще не выделял отдельно дизайн-мышление как обособленную единицу и не придавал значение простым творческим методам управления проектами.

Уникальность дизайн-мышления состоит в том, что его использование в проектной деятельности обязательно приводит к новому, интересному и быстрому решению поставленной бизнес-задачи. В отличие от традиционного аналитического подхода, когда ставится задача, разрабатываются решения и выбирается лучшее, методология дизайн-мышления предпочитает фокусироваться на конечном пользователе и быстром создании первого прототипа продукта. Еще одним важным отличием творческого подхода от аналитического в том, что творчество не

подразумевает строгих рамок и стадий решения проблемы проекта. Можно выделить стадии дизайн-мышления в проекте, но строго выполнять их необязательно и процесс очень гибкий. Гибкость процесса позволяет каждому члену коллектива проявить себя и высказать свое мнение, что позитивно отражается на внутренней атмосфере в команде и личному росту каждого сотрудника. Еще одним достоинством дизайн-мышления является ясность и простота, благодаря которой можно создать что-то уникальное новое и интересное в короткие сроки [3].

Однако не стоит думать о том, что использование дизайн-мышления в проект менеджменте перечеркивает все классические модели и правила управления проектами. Дизайн-мышление и все ему присущее творчество должно помогать проекту, а не мешать и рушить порядок в работе команды. Здесь можно выделить самый явный недостаток всего творческого подхода – отсутствие дисциплины и стабильности. К сожалению, такой метод может расслабить устоявшиеся связи в коллективе, снизить градус ответственности. Также хочется отметить, что дизайн-мышление – это больше, чем сессия или техника, это мышление руководителя проекта, который понимает нужды конечных пользователей и учитывает их при принятии решений. Дизайн-мышление не должно отменять классические техники проектного управления, и только увеличивать вероятность успешного проекта при наличии необходимых ресурсов [3].

Таким образом, наличие такого творческого подхода, как дизайн-мышление в арсенале управления проектной деятельностью в коллективе позволяет координировать, направлять, корректировать работу всего проектного отдела или офиса. Данный метод способствует сплочению коллектива и отдыху команды от напряженной аналитической деятельности. Выбранная методика позволяет сделать проектное дело более эффективным, так как она сочетает в себе и сплоченную работу в коллективе, и креативность мышления, и активную визуализацию, открытость, дизайн. Может быть мы иногда не замечаем, как используем иной раз дизайн-мышление в нашей проектной жизни, но, если начать выделять его и использовать в полной мере, управление проектом станет не только эффективной и продуктивной частью работы, но и интересным творческим времяпровождением всего коллектива [1].

Литература

1. Максимова С.М., Пулявина Н.С. Дизайн-мышление в организации проектной работы студентов // Российское предпринимательство. 2018.
2. Что такое дизайн-мышление? // Теплица социальных технологий URL: <https://te-st.ru/2015/01/28/what-is-design-thinking/> (дата обращения: 22.02.2021).
3. Дизайн-мышление в проектном управлении или зачем менеджеру проектов нужны креативные техники // Хабр URL: <https://habr.com/ru/company/marsis/blog/483290/> (дата обращения: 22.02.2021).

СЕКЦИЯ «КАРЬЕРНЫЕ ТРАЕКТОРИИ СПЕЦИАЛИСТА ПО ПРОЕКТНОМУ УПРАВЛЕНИЮ»

А.А. Затонская

студент

Е.В. Терелецкова

канд. социол. наук, доц.

(БашГУ, г. Уфа)

ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ РАБОТНИКОВ КАК ПОКАЗАТЕЛЬ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Аннотация. В данной статье рассматриваются особенности адаптации персонала в организации, а также влияние процесса адаптации на показатели производительности труда. Кроме того, выявлены положительные и негативные последствия адаптации для работника и работодателя.

Ключевые слова: АДАПТАЦИЯ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА, РАБОТОДАТЕЛЬ, ПЕРСОНАЛ, ЗАТРАТЫ, ТЕКУЧЕСТЬ.

Одним из важнейших показателей, характеризующих эффективность управления трудом в организации, является производительность труда. Производительность труда представляет собой показатель, отражающий продуктивность производственной деятельности, которая измеряется количеством продукции, произведенной работником в единицу времени [2, с. 117-118].

Сегодня, когда мир нестабилен в связи с эпидемиологической ситуацией по всему миру, особенно важным для предприятий становится укрепление своих позиций. За время борьбы с коронавирусной инфекцией многие организации прекратили свою деятельность и исчезли с рынка. Это связано, в том числе, и с тем, что некоторые работодатели оказались неготовыми продолжить работу после длительного локдауна. Например, в России пандемией было затронуто до 67% малых, средних и крупных предприятий, а также индивидуальных предпринимателей [4]. Довольно значительное число работодателей принудили отправить своих работников на дистанционный формат работы, которые не смогли успешно адаптироваться в новых условиях. Тем самым, адаптация работников напрямую влияет на производительность труда предприятий.

«Эффективность деятельности организации зависит не только от того, какое количество человек работает, но и от того, насколько сотрудники соответствуют по своим способностям и квалификации занимаемым ими должностям» [7, с. 34]. У работодателя могут работать высококвалифицированные кадры, могут быть задействованы новейшие технологии, но показатели производительности труда остаются на низком уровне. Это может быть обусловлено тем, что процесс адаптации сотрудников еще не завершен или же завершен не столь успешно, как хотелось бы. В качестве одного из ключевых факторов, которые способствуют развитию предприятия на долгосрочную перспективу, выступает осознание менеджментом предприятия необходимости реализации стратегии повышения эффективности деятельности предприятия, в том числе в аспекте повышения эффективности трудовой адаптации персонала [6, с. 217].

Адаптация работников – это процесс приспособления работников к условиям и содержанию трудовой деятельности, а также к социальной среде организации [3, с. 64]. Тем самым, успешная адаптация новых сотрудников позволяет избежать утечки

кадров, тем самым, сократить затраты на персонал. В ходе успешной адаптации сотрудники приспосабливаются к условиям труда, к характеру работы, а также к новому коллективу. Он вливается в коллектив и условия в этом коллективе становятся для него наиболее комфортными. В соответствующих условиях он выполняет свою трудовую функцию наиболее эффективно, что оказывает позитивное влияние на показатели производительности труда.

Как правило, адаптация персонала в организации имеет два уровня: первичная и вторичная. Первичная адаптация связана с приспособлением работников, не имеющих опыта работы. Наибольшую долю работников без опыта работы составляют выпускники учебных заведений, которым предстоит устроиться на работу.

Вторичная адаптация характерна для тех работников, которые подвергаются смене места работы, сферы деятельности [1]. Такого вида адаптации подвергаются различные возрастные категории, которые непосредственно сталкиваются с данной проблемой. Однако процесс адаптации является сложным и не всегда проходит для работника и работодателя успешно. Существует несколько негативных моментов, которые возникают в процессе адаптации работников:

- невозможность работника стать частью коллектива;
- выявление некомпетентности работника;
- непринятие коллективом нового работника;
- обнаружение у работника недостатка знаний в профессиональной области.

Следовательно, для наиболее успешного прохождения процесса адаптации в организации необходимо разработать специальные механизмы его проведения. Это происходит потому, что в успешной адаптации сотрудников заинтересованы не только сами сотрудники, но и работодатель.

Так, для наиболее эффективного приспособления работника к новым условиям в организации важно иметь грамотно подготовленную программу адаптации персонала. Она может включать разделы, посвященные корпоративным нормам, ценностям, профессиональным знаниям и навыкам, правилам коммуникации внутри коллектива. Но стоит учесть, что разработка такой программы и проверка ее на деле является материально затратным процессом. Но имеет свое явное преимущество, которое заключается в следующем: отдел управления персоналом в результате внедрения программы адаптации работников способен наиболее эффективно организовать деятельность персонала и покрыть издержки, которые бы понес работодатель в случае безуспешной адаптации.

Грамотно выстроенная программа адаптации в организации имеет свои преимущества:

- снижение затрат, связанных с текучестью персонала;
- преодоление психологических барьеров работника;
- сокращение брака и ошибок из-за психологического фактора;
- экономия времени наставников и денежных средств организации.

В целом, от адаптации работника зависят его профессиональный и карьерный рост. Чем быстрее и успешнее работник проходит адаптацию, тем быстрее он внедряется в профессиональную деятельность и приступает к реализации своей трудовой функции. А чем производительнее его труд на предприятии, тем выше становится показатель производительности его труда. В свою очередь, при росте индивидуальных показателей производительности труда происходит рост производительности труда организации в целом.

Тем самым, работодатель должен быть заинтересован в программах адаптации работников на предприятии в целях экономии бюджета организации. Внедрение программ адаптации персонала является непосредственно инвестицией в будущее этой компании. Чем быстрее адаптируется персонал, тем быстрее начнут

расти его профессиональные показатели, которые в дальнейшем отразятся на производительности труда организации.

Таким образом, роль адаптации персонала в организации в современном мире стремительно растет. Каждый работодатель заинтересован в росте показателей его организации, которые могут увеличиться, в том числе, из-за внедрения эффективных программ адаптации сотрудников. Такие программы непосредственно оказывают влияние на производительность труда в организации. Чем благоприятнее условия для новых сотрудников, тем успешнее процесс адаптации в этой организации, и тем эффективнее деятельность этой организации.

Литература

1. Адаптация персонала [Электронный ресурс] // HR-портал. Режим доступа: <https://hr-portal.ru/varticle/adaptaciya-personala> (дата обращения: 18.11.2020).
2. Бараненко С.П. Экономика и социология труда: Учебно-методический комплекс для студентов очной и заочной формы обучения / С.П. Бараненко. — М.: Рос. Акад. предпр., 2018. — 434 с.
3. Кибанов А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала. Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. — М.: Проспект, 2016. — 714 с.
4. Компании, пострадавшие из-за пандемии коронавируса [Электронный ресурс] // Новости. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics> (дата обращения: 18.11.2020).
5. Прошина А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ / А.Н. Прошина. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 244 с.
6. Терелецкова Е.В., Шарафутдинова Л.Р., Адаптации персонала организации в современных условиях экономического развития // материалы IX Международной научно-практической конференции «Прогнозирование инновационного развития национальной экономики в рамках рационального природопользования» (05 нояб. 2020 г.) в 2 ч. / Пермский государственный национальный исследовательский университет. — Пермь, 2020. — Ч.2. — С. 216-221. — Режим доступа: URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/sborniki/prognozirovanie-innovacionnogo-razvitiya-nacionalnoy-economiki-2020-ch2.pdf>. (дата обращения: 01.02.2021).
7. Управление человеческими ресурсами и деловой карьерой персонала современной организации: учебное пособие / под ред. К.Е. Гришина и [др.]. — Уфа: РИЦ БашГУ, 2020. — 372 с.

Л.С. Зеленцова
д-р экон. наук, проф.
А.О. Клименко
студент
А.А. Тимофеев
студент
(ГУУ, г. Москва)

ТРАЕКТОРИЯ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖЕРА

Аннотация. В данной статье рассматриваются возможные траектории развития специалистов в области управления проектами. Подробно рассмотрена карьерная лестница менеджера проекта, начиная от низших ступеней развития и заканчивая высшими эшелонами управленческих кадров. Приведён перечень

востребованных отраслей промышленности, где знания и навыки менеджеров по управлению проектами помогают достичь высоких результатов.

Ключевые слова: УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, МЕНЕДЖЕР, КАРЬЕРА, СТРОИТЕЛЬСТВО, РАЗВИТИЕ.

Согласно аналитическому отчету Кадрового агентства уникальных специалистов [1], спрос на менеджеров проектов в ближайшие 10 лет будет расти быстрее, чем спрос на работников других профессий. В отчете прогнозируется, что в России, в год будет создаваться более 10000 новых рабочих мест, связанных с управлением проектами.

В то же время в отчете отмечается, что, хотя спрос на менеджеров по управлению проектами растет, количество специалистов по проектному управлению сокращается.

Потребность в менеджерах проектов и нехватка квалифицированных специалистов делает должности руководителей проектов привлекательными по ряду причин, которые мы обсудим далее в статье.

Управление проектами - это не тупиковая работа. По мере продвижения по карьерной лестнице вам доступно множество различных должностей по управлению проектами, от начального уровня до руководящих постов.

Вот пример траектории развития проектного менеджера, по мере продвижения по карьерной лестнице:

1. Координатор проекта. Административная должность начального уровня для создания и распространения отчетов. Координатор проекта - помощник управленческой команды.

2. Планировщик проекта. Этот человек использует программные инструменты для управления расписанием проекта. Эта работа включает в себя обновление и ведение расписаний и других документов, но не управление командой или людьми.

3. Помощник менеджера проекта. В действительно крупных проектах может потребоваться помощник, который может сотрудничать и выполнять задачи, которые руководитель проекта не может. Например, помощник руководителя проекта может посещать собрания и работать с конкретными более мелкими сегментами проекта. Помощник регулярно встречается с менеджером проекта, чтобы сообщить о ходе работы и любых препятствиях, которые могут возникнуть.

4. Менеджер проекта. Менеджер проекта наблюдает за всем проектом, включая бюджеты, планы, графики и демонстрации продуктов. Менеджер проекта работает один, с ассистентом или с командой менеджеров, которой он может делегировать определенные задания. Этот человек ведет проект до успешного завершения.

5. Старший менеджер проекта. Должность может отвечать за несколько проектов одновременно и решать, какой из них будет приоритетным. У старшего менеджера проекта, вероятно, есть более крупная управленческая команда, в которую входят менеджеры проектов и помощники.

Управление проектами не ограничивается одной отраслью. Руководители проектов необходимы в самых разных отраслях. Так же стоит отметить, что получив базовое образование в сфере управления проектами работник может поменять отрасль в которой он изначально работал и перейти в другую, более привлекательную.

Перечислю некоторые из существующих в данный момент отраслей, где проектный менеджер может применить свои навыки:

- Менеджер строительного проекта. Менеджеры, работающие в гражданских, промышленных и военных строительных проектах. Такой специалист разбирается в строительном бизнесе, работает напрямую с клиентами, получает разрешения,

планирует график строительства и управляет подрядчиками. Согласует документацию на всех уровнях власти.

Квалификация и опыт включают: степень бакалавра гражданского строительства, понимание того, как читать строительные чертежи, опыт управления бюджетом, понимание управления рисками, знание строительных материалов.

- Менеджер производственного проекта. Менеджеры, работающие на производстве сложных изделий и механизмов. Они поддерживают отношения между производственной компанией и конечными клиентами, дабы гарантировать удовлетворение потребностей клиентов. Кроме того, руководитель производственного проекта обеспечивает контроль качества, следит за соблюдением правил техники безопасности, наблюдает за производственным процессом и ищет способы оптимизации процессов.

Квалификация и опыт включают: степень бакалавра по машиностроению или приборостроению, опыт работы на производстве, опыт работы с высшими руководителями, знание процедур и лучших практик контроля качества, опыт работы с клиентами, опыт создания новых продуктов, инженерное дело.

- Менеджеры инженерных проектов. Менеджеры инженерных, производственных, проектов, на каждом этапе участвуют в создании нового продукта или улучшения существующего продукта. Они контролируют исследования, планирование, разработку, дизайн и производство. Эти менеджеры проектов обычно работают с другими заинтересованными сторонами, такими как главные конструктора предприятий, заказчики, менеджеры производственных предприятий, регулирующими и проверяющими органами, чтобы обеспечить общее качество выполняемых работ. Менеджеры данного профиля работают в производстве, как военного оборудования, так и гражданского и иных видов продуктов.

Квалификация и опыт включают: хорошие устные и письменные навыки, опыт чтения чертежей, опыт работы на производстве, владение программами САПР, хорошие математические навыки, отличные организаторские способности, программное обеспечение/ИТ.

- Руководители программных/ИТ-проектов. Самые распространенные на данный момент проектные менеджеры на рынке. Бурный рост компьютерных технологий вызвал повышенный спрос на менеджеров по управлению ИТ проектами. Такие менеджеры обычно имеют опыт разработки программного обеспечения, информатики или информационных технологий. Таким образом, они могут говорить на одном языке с командами разработчиков программного обеспечения, с которыми они работают. Менеджеры программных проектов работают в Agile - средах и управляют сроками, итерациями, отслеживают ошибки, демонстрируют новые функции клиентам и т. д.

Квалификация и опыт включают: степень бакалавра по информационным технологиям, знания и опыт работы в гибких средах, опыт написания кода, такого как Java и SQL, сильные организаторские и управленческие навыки, умение решать проблемы.

Как видно из данной статьи, траектория развития проектного менеджера длинна и разнообразна. Возможности карьерного и профессионального роста не ограничены. Отрасли экономики, в которых менеджер может найти работу разнообразны и многообразны, это позволяет сказать, что профессия менеджера по проектам позволяет реализовать свой потенциал и получать удовольствие от работы.

Литература

1. Персонал в ИТ 2018: обзор зарплат, предпочтения работодателей, тенденции рынка труда // www.kaus-group.ru URL: <https://www.kaus->

group.ru/files/knowledge_publications/files/Obzor-rynka-truda-IT-2018.pdf (дата обращения: 22.01.2021).

2. Самые перспективные профессии рынка труда 2020-2025 года // b-mag.ru URL: <https://b-mag.ru/samye-perspektivnye-professii-rynka-truda-2020-2025-goda/> (дата обращения: 21.01.2021).

3. Project management career path // www.apm.org.uk URL: <https://www.apm.org.uk/jobs-and-careers/career-path/> (дата обращения: 22.01.2021).

4. Moving through a project management career path // www.apm.org.uk URL: <https://www.apm.org.uk/blog/moving-through-a-project-management-career-path/> (дата обращения: 22.01.2021).

М.А. Куркин

магистрант

А.И. Шпаков

магистрант

Научный руководитель: д-р экон. наук, проф. **М.Н. Гусева**
(ГУУ, г. Москва)

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ

Аннотация. Существует несколько моделей поведения, которые руководитель проекта может использовать в своей работе. Эти поведенческие модели указывают на способность руководителя проекта мотивировать людей в команде к общей цели обеспечения успеха проекта. В статье рассматриваются такие модели поведения как: теория иерархии потребности Маслоу, теория гигиены Герцберга и теория X и теория Y Макгрегора, применяемая для управления проектами.

Ключевые слова: МОТИВАЦИЯ, КОМАНДА, РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА, ТЕОРИЯ МАСЛОУ, ТЕОРИЯ ГЕРЦБЕРГА, ПОВЕДЕНИЕ.

Теория иерархии потребностей Маслоу постулирует, что люди работают не только на деньги или безопасность. Согласно этой теории, как только человек удовлетворяет основные потребности в деньгах и безопасности, он стремится добиваться актуализации их потенциала и заниматься так называемой «самореализацией».

Таким образом, эта теория утверждает, что как только человек достигает определенного этапа в жизни или должности, оплата труда и другие льготы имеют для него меньшее значение, чем качество работы, которую они выполняют.

Когда мы применяем эту теорию к реальным проблемам управления в мире, мы обнаруживаем, что руководитель проекта должен обеспечить, чтобы он не сосредоточился на повышении преимуществ в одиночку, чтобы добиться оптимальной производительности от членов своей команды, но и продолжал делать трудную работу для членов команды, чтобы реализовать свой потенциал. В соответствии с нашим опытом и в ходе бесед с опытными руководителями проектов было обнаружено, что большинство членов команды гордятся своей работой и, следовательно, сложные задания являются одним из способов их мотивации [2].

Конечно, в последние годы было много критики этой теории, и эксперты указывали на несколько несоответствий в этой теории и ее применении. Наиболее примечательным примером является резкая исполнительная компенсация,

опровергающая гипотезу теории Маслоу. Это явный пример того факта, что оплата труда имеет большее значение, чем другие переменные, и удовлетворенность работой сама по себе не мотивирует людей. На наш взгляд, это факт того, что люди, как правило, получают мотивацию, как льготы, так и обещание вознаграждения, денежное и иное. Таким образом, руководитель проекта должен разумно использовать понятие вознаграждения без ущерба для качества или отчуждения других членов команды.

Если взглянуть на теорию гигиены Герцберга, то факторы, способствующие успеху индивидуума, можно разделить на наличие и отсутствие гигиенических факторов. Определение заключается в том, что наличие хороших условий труда и зарплаты - это вещи, которые сами по себе не мотивируют людей. Отсутствие таких факторов демотивирует индивидуума. Таким образом, идея здесь заключается в том, что гигиенические факторы - это те, которые не способствуют их присутствию, а негативно способствуют их отсутствию.

Таким образом, руководитель проекта не может смириться с тем, что он обеспечил оптимальные условия работы для членов команды и ожидает, что они выступят в полном объеме. Руководитель также должен понимать, что его обязанность состоит в том, чтобы взять на себя ведущую роль в мотивации членов команды путем проведения регулярных встреч по одному и обеспечения того, чтобы их жалобы были услышаны и приняты [1].

Теория X и теория Y утверждает, что людей нужно контролировать и рассказывать, что делать (X) и люди будут работать с небольшим наблюдением и, таким образом, не нужно говорить, что делать (Y). Таковы противоположные взгляды теории мотивации и поведения. Таким образом, эти противоречивые и противоречивые взгляды отражают человеческую природу и моделируют поведение соответствующим образом.

Как мы обсуждали, основной теорией мотивационных моделей является подход, который руководитель проекта должен использовать для обеспечения того, чтобы члены команды и команда в целом были достаточно мотивированы, чтобы принимать меры и вносить значимый вклад в проект. Нет ничего более хлопотного, чем команда, которая демотивирована и не способна функционировать слаженно. Таким образом, главная обязанность руководителя проекта заключается в обеспечении профессионального подхода к управлению персоналом [3].

Литература

1. Грищенко М.А., Брикошина И.С. Роль ценностей в повышении эффективности работы персонала (на примере ОАО «Автофрамос») // Вестник университета. – 2015. - № 9. С. 142-145.
2. Гусева М.Н., Коготкова И.З., Сороко Г.Я. Исследование новых способов реализации внутренней коммуникационной стратегии проектно-ориентированных компаний // Экономика и предпринимательство. – 2018. - №6 (95). С. 684-687.
3. Чернова Т.Ф., Мертенс С.Ю. Человеческие ресурсы в стратегическом управлении инжиниринговыми и консалтинговыми компаниями // Вестник университета. – 2012. - № 5. С. 93-97.

Р.А. Лазуткин
студент

Научный руководитель: канд. пед. наук, доц. **А.А. Колчин**
(ГУУ, г. Москва)

ПРОБЛЕМЫ ТРУДОВОЙ МИГРАЦИИ: ИСТОРИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Аннотация. Данная работа является кратким анализом такого социально-экономического явления, как трудовая миграция, в том числе, затрагивается исторический аспект вопроса. Уделено внимание управленческой проблематике рассматриваемой темы.

Ключевые слова: ТРУДОВАЯ МИГРАЦИЯ, МИГРАНТ, ИСТОРИЯ ТРУДОВОЙ МИГРАЦИИ, ПРОБЛЕМЫ ТРУДОВОЙ МИГРАЦИИ.

В нашей работе предпринята попытка кратко проанализировать влияние трудовой миграции, как социально-экономического явления, на систему управления с учётом зарубежного и отечественного опыта. При этом мы исходили из того, что миграционные потоки всегда оказывали серьёзное влияние на различные сферы жизни общества, в том числе это касается и управления.

Прежде всего, обратимся к сущности самого понятия «трудовая миграция». Речь идёт о перемещении людей из регионов с негативной экономической ситуацией в более благополучный район или страну с целью трудоустройства. Трудовая миграция бывает нескольких видов:

1. Постоянная. Этот способ перемещения людей для занятия трудовой деятельностью больше применим к колонистам и переселенцам, которым пришлось уехать из своей страны в поисках перспектив и возможностей.
2. Временно-постоянная. К данному типу миграции людей в поисках дохода относят работу по контракту, заключающемуся на срок от 12 месяцев до 7 лет.
3. Сезонная. Заключается в перемещении людей с целью заработка в определенный сезон для выполнения работ, которые можно производить только в это время. К сезонным работам можно отнести сельское хозяйство, рыболовство, горнолыжный бизнес.
4. Маятниковая или приграничная. Это внутренние миграции в поисках заработка, подразумевающие ежедневное перемещение работников через приграничную зону.
5. Нелегальная. Миграция с нарушением миграционного законодательства страны.

Также важно выделить причины для трудовой миграции:

1. Политические. Люди покидают страну из-за преследований своих политических убеждений, взглядов на жизнь, которые противоречат официальной политике данного государства.
2. Экологические. Из-за экологических условий таких как техногенные катастрофы, людям приходится прибегнуть к смене места работы.
3. Экономические. Из-за экономических факторов таких как безработица, люди теряют возможность к существованию, что заставляет их искать возможности заработка в зарубежных странах.
4. Военные. Войны приводят к тому, что практически все население становится участником конфликта. В результате исчезновения этих людских ресурсов страдает экономика, возможности для заработков снижаются. Вследствие чего людям приходится искать работу вне своей страны.

Названные факторы обозначились ещё со времён античности. Это ярко видно на примере древних цивилизаций Востока, таких как Вавилон, Древнеегипетское государство, Ассирия, Держава Ахеменидов, которые проводили крайне агрессивную внешнюю политику, завоёвывая новые земли и поработав местное население. Массовый вывоз рабов в это время можно рассматривать как перепрофилирование и трудовую миграцию. Государственный аппарат использует труд рабов для строительства различного рода сооружений (пирамиды, зиккураты, города, дороги), и это давало государству возможность оперативно устранять последствия войн и стихийных бедствий.

Отметим некоторые события, связанные с миграцией: арабские завоевания, крестовые походы, Реконкиста и другие. Подробно поговорим про крестовые походы. Многие могут задаться вопросом, каким именно образом они связаны с миграцией, тем более трудовой. Ответ на данный вопрос прост, после событий первого крестового похода в земли современного Израиля и Палестины отправились многие обедневшие дворяне и младшие сыновья европейских феодалов, где они старались обрести «себе место под солнцем». По такому же принципу туда направлялись обедневшие крестьяне и миссионеры. Главной задачей государственного управления на Ближнем Востоке становится распределение земли между всё прибывающим населением и интеграция местных жителей в новообразованные государства. Кроме того, следовало организовать восстановительные работы и осуществить сбор налоговых отчислений и т.п. Для государств, через которые проходили крестоносцы, нужно было обеспечивать их безопасное продвижение, а также подталкивать население присоединяться к крестоносцам.

В Новое время основные миграционные потоки направились в Новый свет и колонии в других частях планеты. Это видно по анализу отчетов и статистики пограничных служб США и других стран. Важная роль в плане государственного управления отводилась направлению новопривывших в малозаселённые части стран, в развивающиеся промышленные центры, для использования их труда при организации инфраструктуры и т.д.

По рассматриваемой проблеме имеется и определённый отечественный опыт. Обратимся к двум примерам: преобразования Петра I и нынешнее положение в РФ. Так, во время «Великого посольства» в Европу (1697-1698 гг.) Петр I не только активно обучался сам, но и приглашал в Россию различного рода мастеровых людей, ученых, инженеров. Благодаря этому в нашу страну направился поток европейских специалистов, и рациональное государственное управление данными ресурсами вывело Россию на новый цивилизационный уровень.

Теперь о нынешнем положении в РФ. За первое полугодие 2019 г. 2,4 млн иностранцев заявили, что прибыли в Россию ради работы, следует из данных статистики пограничной службы ФСБ по показателю «Въезд иностранных граждан в РФ». Подавляющее большинство иностранных граждан, приезжающих работать в Россию, – из стран СНГ. Лидерство за первую половину 2019 г. принадлежало Узбекистану, из этой страны в Россию прибыли в целях работы 918 тыс. человек. На втором месте Таджикистан – 523,9 тыс. человек, затем следуют Киргизия – 265 тыс., Украина – 164,6 тыс., а также Казахстан – 105,3 тыс. человек. Кроме того, у мигрантов, прибывающих сейчас в РФ, уровень образования, понимание и владение русским языком, являются крайне низкими. Отдельная проблема – это криминогенные ситуации с участием трудовых мигрантов.

В целом, трудовые мигранты сегодня, в рамках соответствующей Конвенции ООН, являются трудящимися, которые могут заниматься оплачиваемой деятельностью в государстве, гражданами которого они не являются.

Литература

1. <https://visaapp.ru/polezno-znat/trudovaya-migratsiya.html> (дата обращения: 21.02.2021).
2. Павел О. Д. Внешняя трудовая миграция в Средние века // Государственная служба и кадры. 2020. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vneshnyaya-trudovaya-migratsiya-v-srednie-veka> (дата обращения: 23.02.2021).
3. https://www.rbc.ru/economics/16/08/2019/5d5560979a7947af4fa8a883?utm_source=amp_full-link (дата обращения: 24.02.2021).

И.Н. Осокин

магистрант

А.С. Фоменко

магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. **Е.А. Халимон**
(ГУУ, г. Москва)

РОЛЬ РАБОЧЕГО ОПРЕДЕЛЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Аннотация. Рабочее определение используется для указания однозначного способа выполнения измерений или трактовки определенного события. Рабочее определение не подлежит различным толкованиям - оно не допускает двусмысленности.

Ключевые слова. РАБОЧЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ.

Числа помогают нам количественно оценить вещи, и когда мы можем выразить наше понимание в числовом эквиваленте, мы можем с уверенностью сказать, что наше понимание является удовлетворительным и значимым.

Допустим, у дедушки есть проект, согласно которому необходимо узнать точное количество уток на его ферме. Он назначает задачу своим внукам и просит их подсчитать каждую утку на ферме. Однако, наряду с утками, на ферме также есть куры и гуси. Чтобы помочь своим внукам определить правильных птиц, он дает им рабочее определение: если оно выглядит как утка, плавает как утка и крикает как утка, то они, вероятно, должны считать это уткой.

Хотя числа выражают количество, они также могут помочь нам измерить качество. Качество в этом случае означает определенную степень совершенства или оценки. Управление качеством проекта является одной из областей знаний управления проектами и включает в себя все процессы и действия, необходимые для определения и достижения качества проекта.

Также важно отметить, что управление качеством проекта связано с качеством продукта или результата проекта, а также с качеством управления проектом.

Рабочее определение используется во многих дисциплинах, таких как философия, психиатрия, наука, бизнес, вычисления, сбор данных, процессы и управление качеством. Его определение варьируется в зависимости от его применения, но рабочее определение является четким, кратким и подробным определением меры. Он используется для того, чтобы при проведении измерений не было или не было места для путаницы. В примере дедушки рабочее определение теста на утку не позволит внукам считать цыплят утками по ошибке.

Рабочее определение иногда называют набором метрик, но метрики могут представлять не только Рабочие метрики, которые указывают на производительность, но также и финансовые метрики, которые могут указывать на емкость или потенциал.

Как правило, рабочее определение пытается ответить на три вопроса:

- Что измеряется: подробное описание материала, характеристики или измеряемой переменной.
- Как это измеряется: подробное описание процедуры и инструментов измерения.
- Когда он измеряется: подробное описание времени, периода, интервала или текущего состояния до его измерения.

Существует, три концепции управления качеством, которые помогают определить качество в результате проекта и в том, как им управляют.

Удовлетворенность клиентов. Проекты обычно иницируются на основе потребностей клиентов. Клиенты участвуют во всех этапах проекта: инициирование, планирование, выполнение, мониторинг и закрытие. Удовлетворенность клиентов - это результат понимания, управления и удовлетворения требований и ожиданий клиентов, чтобы они были удовлетворены.

Рабочее определение степени удовлетворенности клиентов может помочь руководителям проектов определить, удовлетворяет ли результат проекта и управление потребителям. Некоторые из способов измерения удовлетворенности клиентов - это организация опросов и измерение результатов на основе ответов, отслеживание проблем клиентов с помощью программного обеспечения службы поддержки, например, Freshdesk, отслеживание повторных покупок или отслеживание упоминаний и настроений в социальных сетях.

Стоимость качества относится к совокупным денежным затратам, которые позволяют продукту или услуге достичь стандартов качества, определенных руководством проекта. Под этим есть две категории. Стоимость соответствия, которая включает расходы на профилактику - затраты, направленные на предотвращение возникновения низкого качества продукции, - и расходы на оценку - затраты, необходимые для оценки на различных интервалах жизненного цикла, в том числе после завершения.

Стоимость несоответствия включает затраты на внутренние сбои - затраты на ремонт или переделку до запуска продукта или услуги - и расходы на внешние сбои - затраты на ремонт или доработку после запуска продукта или услуги и могут включать гарантийные работы, обязательства или потеря бизнеса.

Управление качеством проекта состоит из трех процессов, выполняемых на разных этапах проекта. План управления качеством готовится на этапе планирования, где определяются требования к качеству для проекта и продукта. Он также документирует, как проект покажет, что он соответствует требованиям качества. Обеспечение качества выполняется на этапе выполнения, чтобы убедиться, что процессы достаточны для получения результатов хорошего качества. Команда проекта может использовать контрольные списки процессов и аудиты проектов. Контроль качества выполняется на этапе мониторинга, чтобы убедиться, что продукт соответствует требованиям качества. Команда проекта может использовать рецензирование и тестирование. Корректирующие действия могут быть предприняты на основе результатов.

Рабочие определения помогают людям измерить качество, указав детали и указав особенности качества.

Литература

1. Ларри Холп, Пит Панде. Что такое «Шесть сигм»? Революционный метод управления качеством. — Альпина Паблишер. — 2006. — 158 с.

Е.С. Чуприкова
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. **И.С. Брикошина**
(ГУУ, Москва)

ТРАЕКТОРИИ КАРЬЕРЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖЕРА

Аннотация. В данной статье даны подробные характеристики профессии специалиста по проектному управлению, определены качества и навыки, необходимые человеку данной профессии. В статье приведены карьерные возможности для получения должности проектного менеджера, а также дальнейший рост сотрудника.

Ключевые слова: ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖЕР, КАРЬЕРНЫЙ ПУТЬ, ВЕРТИКАЛЬНЫЙ РОСТ В КОМПАНИИ, ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ.

Чтобы разобраться в построении карьерного пути такой специальности, как проектный менеджер, необходимо сначала охарактеризовать данную специальность, как профессию. Что же делает проектный менеджер? Во время изучения деятельности управления проектами мы часто касаемся только теории и практических заданий, которые выполняет менеджер по проектам, но также важно выделить профессию и понять, чем должен обладать человек, избравший такой карьерный путь и что может его ждать в дальнейшем развитии карьеры.

О проектном управлении как профессии заговорили сравнительно недавно. Другие виды руководителей (директора, президенты, и прочие) существуют и решают сложные задачи вполне успешно. Не менеджеры проектов строили первые пирамиды. Но что же тогда заставило человечество изобрести новую профессию? Отправная точка для проектного управления как раз в том, что есть отрасли, где специалисты не умеют систематически добиваться хорошего результата. История проектного менеджмента зародилась именно тогда, когда люди столкнулись с тем, что классическими методами управления невозможно пользоваться, когда речь идет о чем-то абсолютно новом, о том, что не создавалось нигде ранее. Это отчетливо связывает проектный менеджмент с развитием сферы информационных технологий, ведь именно с ней связано зарождение науки проектного управления.

Основной обязанностью каждого проектного менеджера является доведение зародившейся идеи проекта до его полной реализации. Насколько мы уже знаем, путь от идеи до реализации полон проблем и задач, с которыми сталкивается ежедневно каждый проектный менеджер. Опытному специалисту удаётся поработать на множестве проектов и с большим количеством клиентов из разных сфер бизнеса. Даже если заказчики из одной сферы и являются между собой конкурентами, всё равно каждый из них абсолютно уникальный и со своими требованиями к однотипным работам. Поэтому любой проект — это всегда уникальная история, которая никогда не повторяется на все 100%. Всегда есть элемент новизны, несмотря на внешнюю схожесть проектов [1].

К стратегическим задачам проектного специалиста относится, наверное, самый важный аспект в такой работе - необходимо учесть интересы сразу всех

заинтересованных сторон, то есть заказчика, компании и команды. Например, если не будут учтены интересы заказчика и он окажется недоволен проведенной работой, то, соответственно, проект нельзя будет назвать успешно завершенным и всю ответственность на себя должен будет взять руководитель проекта в лице проектного менеджера. Так как проекты по большей части обязаны приносить прибыль компании, то выполнение этого пункта тоже крайне важно. Если прибыль будет ниже заявленной или прогнозируемой из-за увеличения сроков реализации, то вина ляжет опять на проектное руководство и проект будет не успешным. Третьей заинтересованной стороной, которую тоже важно учитывать при реализации проекта, это команда проекта или проектный офис. Здесь важна мотивация всех сотрудников и исполнителей, задействованных в реализации проекта. Запуск проекта обязан способствовать профессиональному и карьерному росту всех его участников, что также находится в ответственности проектного специалиста.

К практическим задачам проектного менеджера относятся все действия по реализации проекта, по организации рабочего процесса внутри команды и разработке планов. Очень важны действия проектного руководителя во время незапланированных проблем и форс-мажорных обстоятельствах. Не существует таких проектов, которые стопроцентно прошли по первоначальному плану без сдвигов, переделок и неудач. Умение быстро и эффективно решать все проблемы является одним и самых ценных качеств проектного менеджера [2].

Профессия проектного менеджера подразумевает отличное владение навыками общего менеджмента, а также специальными знаниями в области проектного управления. Важно наличие стратегического мышления и умения работать в условиях многозадачности и среди многих людей, с которыми нужно будет проводить частые рабочие переговоры и встречи. К необходимым личным качествам проектного руководителя стоит отнести ответственность, коммуникабельность, лидерские качества, стрессоустойчивость и наличие аналитического мышления и способностей. Каждое из этих качеств по-своему важно и невозможно определить, какое из них важнее для работника проектной сферы, так как проектное управление полно неожиданных проблем и сочетает в себе огромное количество общения и личного взаимодействия с заинтересованными сторонами проекта.

Карьера проектного менеджера в самом начале пути может начаться с многих позиций. Самое главное, чтобы человек обладал необходимыми качествами и навыками для дальнейшей работы в проектной сфере. Чаще всего проектные руководители вырастают внутри своих компаний из ассистентов и специалистов, которые хотят развиваться. Для получения такой должности зачастую важно иметь специализированное образование, основное или дополнительное в зависимости от требований компании, где хочет работать сотрудник.

Намного интереснее, что же может ждать дальше проектного менеджера в карьерной жизни? После получения большого и интересного опыта в управлении проектами через несколько лет вырастает сотрудник, способный к управлению сложносочиненными задачами, умеющий работать в стрессовых ситуациях и что очень важно, с огромным навыком общения с людьми внутри команды и компании. Тут все достаточно просто и предсказуемо. Из успешных менеджеров вырастают либо топ-менеджеры компаний, либо проектные руководители все более сложных и дорогих проектов. Важно отметить, что в каждой компании есть свои правила и устои по вертикальному росту сотрудников. Не каждый проектный менеджер захочет менять свою проектную деятельность на полностью управленческую, поэтому выбор идти в топ-менеджеры или в более сложные проекты всегда зависит от каждой отдельной ситуации.

Проектный менеджер может изменить траекторию своей карьеры или предметную область, где он проводит проекты. В всех случаях важно помнить о том,

как важно быть хорошим специалистом и иметь хорошую проектную команду. Многим сотрудникам нравятся хорошие менеджеры проектов, потому что они дают подробные и точные задания, внимательны и могут подавать пример. С другой стороны, плохие менеджеры проектов — это те, кто подчеркивает необходимость большого количества мета-работы: слишком много встреч, презентаций, отчетов о состоянии дел и мало фактических возможностей для работы и роста. Другими словами, руководители проектов посвящают себя в достижение ценного результата, а не в процесс разработки.

Важно заслужить уважение своей команды и избегать ненужных споров, научиться активно прислушиваться к другим, сосредотачиваться на сотрудничестве команды, открыто общаться и стремиться к достижению реальных результатов в проекте, а не только оценивать и документировать. Нужно узнать, как можно стать наставником, и позаботиться о том, чтобы руководство было максимально полезным и точным. Никого так не ненавидят, как проектного руководителя, который выбрасывает случайные задачи без точных описаний или требований клиентов [3].

Карьера проектного менеджера интересна как в начале пути, так и после достижения крупных успехов в области. Важно помнить, что для развития карьеры в данной сфере крайне важно обладать стрессоустойчивостью, умением работать в режиме многозадачности и иметь навыки общения с большим коллективом. Вырасти до проектного менеджера компании, в которой вы хотите работать, вполне реально при наличии всех вышеуказанных качеств. Намного интереснее, что после получения желаемой позиции в компании у вас будет возможность стать топ-менеджером уже с наличием большого опыта в управлении и коммуникации с работниками. Каждый человек имеет возможность самостоятельно определить пути развития в карьере, выбирая между вертикальным ростом или расширением проектной деятельности.

Литература

1. Зуб, А. Т. Управление проектами. Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2015. - 424 с.
2. Проджект менеджер: задачи, навыки и функции // Центр развития компетенций в маркетинге URL: <https://marketing.hse.ru/news/417914381.html> (дата обращения: 27.02.2021).
3. Карьера проджект-менеджера: корпорация vs стартап // ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ЭКОСИСТЕМА GEEKBRAINS URL: <https://geekbrains.ru/posts/karera-prodzhekt-menedzhera-korporaciya-vs-startap> (дата обращения: 27.02.2021).

СЕКЦИЯ «ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

Д.Д. Андреев

студент

А.А. Мазеин

студент

Научный руководитель: ассистент **А.Г. Геокчакян**

(ГУУ, г. Москва)

СПЕЦИФИКА ПРОВЕДЕНИЯ ИВЕНТОВ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Аннотация. В настоящей статье рассмотрены современные тенденции проведения ивентов в России, представлены сравнительные характеристики двух разных форматов проведения мероприятий: онлайн и традиционный способ.

Ключевые слова: ПАНДЕМИЯ, ОНЛАЙН, ИВЕНТ, ТРАДИЦИОННОЕ МЕРОПРИЯТИЕ.

В связи с новой коронавирусной инфекцией на общемировую экономику обрушилось серьезное испытание. Большинству субъектов экономической деятельности пришлось принимать определенные меры, чтобы хоть как-то сохранить свой бизнес. Исключением не стала и область event-индустрии, которая в подавляющем большинстве случаев подразумевает собой массовое скопление людей, что в нынешних реалиях, а в особенности во время полного локдауна, попросту невозможно.

Поскольку проводить мероприятия традиционным образом во время пандемии нельзя, логичным путем развития event-индустрии в современных реалиях стал поиск новых путей проведения мероприятий, кардинальное переосмысление точек соприкосновения с аудиторией.

С введением режима самоизоляции организаторы в экстренном режиме стали переводить свою деятельность в онлайн, чтобы остаться на плаву. Театры быстро начали адаптировать свою деятельность под новые реалии. Помимо простых онлайн-трансляций спектаклей появились и полностью интерактивные форматы.

Переключение между экранами, замена фона, возможность давать аудитории право влиять на ход постановок, — все это способствовало созданию новых жанров. Грань между театром, гейм-индустрией и кинопроизводством начала стираться. Один из ярких примеров — проект «Лаборатория виртуального театра», в котором все процессы, включая репетиции, происходят в режиме видеоконференций. Авторы шоу-тренинга «Я не хочу это видеть» пошли дальше и дали зрителям возможность выбирать контент, который они готовы смотреть.

Музыкальные онлайн-мероприятия проходили практически в режиме нон-стоп. Это были и камерные zoom-концерты, и масштабные фестивали вроде восьмичасовой благотворительной трансляции One World: Together At Home, организованной ВОЗ и Global Citizen.

Сенсацией стал апрельский концерт рэпера Трэвиса Скотта в онлайн-игре Fortnite. Это не первый подобный эксперимент, но раньше столько внимания к ним приковано не было. Выступление собрало 12 млн зрителей, а в записи на YouTube его посмотрели более 60 млн раз [1].

Однако далеко не всем компаниям удалось успешно перейти к онлайн формату. Подавляющее большинство компаний либо попросту стало ждать снятия ограничений, либо закрылись. Причин у данной тенденции может быть несколько:

- Данный формат приветствуется далеко не всеми, особенно сторонниками традиционного проведения ивентов.
- Неопытность компаний, неготовность быстро подстраиваться под новые условия рынка, отсутствие необходимых специалистов.
- Неспособность передать необходимую атмосферу мероприятия.

Что же все-таки необходимо, для проведения хорошего онлайн-мероприятия? Именно такой вопрос встал перед event-индустрией. Чтобы ответить на этот вопрос, нужно четко понимать, что нужно зрителю.

Основные потребности участника ивент мероприятия – это получение положительных эмоций и воспоминаний, возможность общения с единомышленниками и обмен опытом, возможность обсудить вопросы с докладчиком во время или после выступления, приятное и полезное времяпровождение в целом.

К потребностям организаторов можно отнести: максимальный охват аудитории, поддержание имиджа компании, а также создание интересного, яркого и запоминающегося события.

При проведении традиционного мероприятия, эти задачи не представлялись трудными, однако в онлайне достичь этого удастся далеко не всем.

Одной из важных тому причин – недостатки данного формата: невозможность проведения многих ивентов, например, дней рождений; невозможность реализовать множество идей, т.к. основные онлайн площадки имеют весьма ограниченный функционал; отсутствие непосредственного физического контакта с аудиторией.

Для решения данных проблем нужны новые технологические решения, создание новых программ, предоставляющих новые возможности для нахождения точки соприкосновения с участниками ивента. Ведь у онлайн формат тоже есть свои плюсы: низкая себестоимость, доступность, возможность внедрения интерактивных технологий.

Поэтому, безусловно, онлайн формат не может передать все то, что происходит в реальной жизни, но современные условия обязательно простимулируют всю отрасль к развитию. После снятия ограничений, с большой долей вероятности, произойдет слияние двух кардинально разных подходов к проведению мероприятий, и многие онлайн-решения будут реализовываться в офлайн формате. Например, приглашение спикеров онлайн, интерактивные мероприятия с применением самых современных технологий и многое другое. У данного симбиоза безграничное пространство для новых решений и большое будущее в event-индустрии.

Литература

1. Event 2.0: как рынок мероприятий трансформируется из-за пандемии // rbc.ru URL: <https://trends.rbc.ru/trends/futurology/5f3507769a794749a0646422> (дата обращения: 01.12.2020).

Д.А. Антонова
магистрант

И.З. Коготкова
канд. экон. наук, проф.
(ГУУ, г. Москва)

АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА СТАНДАРТИЗАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТОМ. КАК УПРАВЛЯЮТ ПРОЕКТАМИ В РАЗНЫХ СТРАНАХ?

Аннотация. Приобретая все большую популярность и приобретая новые масштаба, появилась необходимость разработки, а впоследствии и унификации международных стандартов управления проектами, которые впоследствии были взяты за основу национальными стандартами разных стран мира. Цель: проанализировать международный опыт стандартизации в управлении проектами и определить особенности управления проектами различных странах мира.

Ключевые слова: МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТАНДАРТ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ, НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ, ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД, СТРАТЕГИЯ.

Для того, чтобы говорить о международных стандартах управления проектом, необходимо понять, что такое «Стандарт» [6]. Обычно, под данным понятием мы подразумеваем образцы и нормы, то есть, можно назвать документ, в котором четко прописаны установленные требования, нормы и правила, которые и позволяют оценить результаты трудовой деятельности [2]. За все время возникло множество решений и процедур по управлению проектами, в связи с этим появилась необходимость в унификации, поэтому «Управление проектом», стало отдельной отраслью менеджмента, где появились свои методы и стандарты.

Системы, которые включают в себя подробное описание требований и рекомендаций по управлению проектами, и называются «Международные стандарты управления проектами» (Рис. 1). Именно международные, потому что такие стандарты получили международный статус в ходе своего развития и предназначены для управления международными проектами.

PMBOK или Project Management Body of Knowledge – стандарт американского института управления проектами, который обновляют раз в 4 года. Принятый в Соединенных Штатах Америки, как национальный стандарт управления проектами, получил впоследствии мировое признание. В основе такого стандарта заложен именно процессный подход в управлении, который в свою очередь создает процедуру управления, то есть по осевому принципу (Рис. 2). Данный стандарт включает в себя обобщённые взгляды и подходы, структурируя их таким образом, данный стандарт становится применимым в большинстве случаев в проектах в девяти областях знаний, а именно управление контрактами, рисками, взаимодействием в проекте, управление человеческими ресурсами, качеством проекта, его стоимостью, сроками, содержанием, интеграцией в другие проекты [1].



Рисунок 1 - Международные стандарты



Рисунок 2 - Пространство процессов управления

В данном стандарте используется процессно-ориентированный подход, подразумевающий определенное форматированное описание, входных и выходных документов и данных, которые менеджер должен использовать в процессе управления [9].

Следующий международный нормативный документ определяет требования компетентности менеджеров, которые управляют проектами - IPMA Competence Baseline (ICB). Этот стандарт составила International Project Managers Association, менеджеры-члены IPMA должны соответствовать требованиям и уровню компетентности согласно данному стандарту [5]. В отличие от Project Management Body of Knowledge этот стандарт использует подход в области знаний и компетенций менеджера, а не в области процессной составляющей, по результатам проверки на соответствие стандарту (42 элемента) менеджер может получить соответствующий сертификат.

Для оценки качества и эффективности проекта существует международный стандарт ISO, основной упор сделан на рациональном процессе контроля управления проектом, а не на итоговом результате. Необходимо было создать комплексную систему, которой бы руководствовались непосредственно в процессе, эта система стандартов делится на две категории. Первая – процессы, которые обеспечивают продукт проекта, к ним относятся такие стадии, как проектирование, производство и проверка. Вторая категория посвящена непосредственно самим процессам

управления проектами, что содержится в стандарте ISO 10006. Стандарт ISO включает в себя всего 10 групп управления проектами, а именно: разработка стратегии, управление взаимосвязями процессов, управление материально-техническим снабжением, заданием, затратами, риском, сроками, информацией, ресурсами, затратами и кадрами [8].

Стандарт ISO достаточно универсален в своем применении, как показывает опыт разных стран, он составлен для проектов как крупных и долгосрочных, так и малых краткосрочных с учетом различных условий, то есть некоторые требования могут быть адаптированы [3].

Национальные стандарты управления проектами формируются именно на основе международных, но, что интересно, в России таких национальных стандартов нет, поэтому в качестве основы для корпоративных стандартов используется стандарт PMI. Project Management Institute является наиболее авторитетной некоммерческой ассоциацией, которая объединила в себе 170 стран, принимая стандарты управления, как практические, так и рамочные [7].

Существует множество теорий относительно возникновения такого направления в менеджменте, как «управление проектами», однако одно можно сказать с уверенностью, базой стали именно государственные проекты. На их основе разрабатывались основные подходы к управлению проектами, сформировалась иерархия. Популярной стала идея о том, что в ближайшие десятилетия ключевым фактором для любой организации будет умение адаптироваться под реалии и динамику окружающего мира [4]. Вопрос в том, что победу одержит не самый масштабный и богатый, а тот, кто оперативное принимает решения и адаптируется под ситуацию как внутри страны, так и на международной арене.

Major Projects Authority, такое название получил проектный департамент Великобритании, который, собрав в себе лучшие практики управления, оказывает управленческую и экспертную поддержку проектам на государственном уровне. Опираясь на такие международные стандарты APBBOK и PRINCE2, в поддержку департамента были созданы Government Major Projects Portfolio и Major Project Leadership Academy, которые направлены на подготовку непосредственно ведущих менеджеров и руководителей проектов. Примеру Великобритании последовали и другие страны, такие как Сингапур, Канада, Австралия. Стандарт PRINCE2 определяет основные процессы в управлении проектами, а именно роли, документацию и структуру, кроме того популярность в Великобритании приобрели методики Agile, которые направлены на гибкое управление, которое может эффективно подстраиваться и представляет собой спираль – последовательное принятие решений [2].

РЗМЗ британская модель оценивания компетентности организации в области управления проектами, программами и портфелями, впоследствии была заимствована также и Австралией. Данная модель разделена на определенные блоки, каждый из них включает в себя оценочный лист, что помогает сразу понять слабые и сильные стороны организации, а значит выстроить эффективную стратегию развития. Данная модель была настолько эффективной в своем применении, что в последствии власти Австралии приняли решение об обязательности прохождения этой оценки всеми государственными организациями.

На примере РЗМЗ Россия стала проводить конкурс профессионального управления проектной деятельностью, который получил название «Проектный Олимп», в рамках конкурсах оцениваются общее качество управления проектами, компетентности руководства и сотрудников, а также соответствие процессов управления проектами к функционированию организации. Международный стандарт IPMA взят за основу оценивания, именно этому стандарту должны соответствовать организации при реализации своих проектов.

Project and Program management (P2P) была разработана Министерством промышленности и торговли Японии в связи с утратой в 2005 году основных позиций на глобальном рынке, когда страну стали теснить Кита и Южная Корея. Инициированные Японией программы по восстановлению и реновации получили название «новая волна», так как были направлены на инновационные подходы к управлению, с использованием передовых технологий [1]. Программа P2P практически универсальна, так как подходит для реализации как госпроектов, так и бизнес-проектов, которые как раз и помогают увеличить конкурентоспособность страны. Методология Project and Program management направлена в большую степень на работу команды проекта, которая должна уметь адаптироваться к информационному потоку, обеспечивать взаимодействие между программами.

Реалии сегодняшнего времени во многом диктуют свои правила, а управление проектами как на внутреннем, так и на международном уровне только набирает свою популярность. Каждая страна, с учетом международных стандартов и внутренних особенностей формируют свой собственный национальный потенциал управления проектами.

Литература

1. Biletta and Eisner. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions / Biletta, Eisner / [Электронный ресурс] – URL: http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/c11111_en.htm (дата обращения: 28.11.2020).
2. Education, Employment & Entrepreneurship: A Snapshot of the Global Jobs Challenge/ A report by the Global Business School Network June 2013. [Электронный ресурс] – URL: http://ww1.prweb.com/prfiles/2013/06/13/10829947/GBSN%20Report_Education%20Employment%20and%20Entrepreneurship.pdf (дата обращения: 20.11.2020).
3. Локир К., Гордон Дж. Управление проектами. Ступени высшего мастерства. М.: Гревцов паблишер. 2008. - 352 с. (дата обращения: 28.11.2020).
4. Пинто Дж. К. Управление проектами / перев. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. - СПб.: Питер, 2014 (дата обращения: 20.11.2020).
5. Полковников А. Опыт сертификации по стандартам PMI и IPMA.// Технологии корпоративного управления N2, 2003 (дата обращения: 2.12.2020).
6. Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления. М.: КноРус, 2007. - 768 с. (дата обращения: 2.12.2020).
7. Центр знаний [Электронный ресурс] / Описание руководства проектом Институтом проектного управления PMI. Объяснение PMBOK, Third Edition, 2008. (дата обращения: 28.11.2020).
8. Шкрыль А.А. MS Project 2007. Современное управление проектами. СПб.: БХВ-Петербург, 2007. - 256 с. (дата обращения: 26.11.2020).
9. Идрисова И.Н. Международный опыт в области социального партнерства. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.rnmc.kz/index.php/ru/analiticheskie-spravki/1/123-mezhdunarodnyj-opyt-v-oblasti-sotsialnogo-partnerstva> (дата обращения: 20.11.2020).

Н.А. Антонова

магистрант

Я.Н. Пасеко

магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, проф. **Е.А. Выходцева**

(ГУУ, г. Москва)

БИРЮЗОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ: НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Аннотация. В данной статье рассмотрены основные понятия и особенности теории Бирюзовых организаций. В ходе работы был описан опыт применения данной теории на практике различных зарубежных и российских компаний, определены достоинства и недостатки рассматриваемой теории, а также перспективы развития этой концепции.

Ключевые слова: «БИРЮЗОВЫЕ» ОРГАНИЗАЦИИ, ОРГАНИЗАЦИИ БУДУЩЕГО, САМОУПРАВЛЕНИЕ, ЭВОЛЮЦИОННАЯ ЦЕЛЬ, ЦЕЛОСТНОСТЬ.

В настоящее время способы, с помощью которых компании привыкли решать свои текущие проблемы, зачастую только усугубляют положение дел, а не устраняют появившиеся сложности. Основная масса организаций для того, чтобы проложить путь к материальному поощрению, прибегает к внедрению новых информационных технологий, различных систем ключевых показателей, а также к формированию новых задач. Однако, создается впечатление, что данный способ управления, в условиях новых реалий, почти исчерпал себя.

Альберт Эйнштейн был убежден в том, что проблема не может решаться на том уровне сознания, на котором она возникла. Другими словами, чтобы найти пути решения возникшей проблемы, нужно изменить мышление и посмотреть на ситуацию по-новому. Вполне вероятно, что в ближайшем будущем, большинству компаний придется прибегнуть к изменениям своего мировоззрения, чтобы создать абсолютно новый тип организации. Возможно, такая идея может показаться нелепой, однако, в истории человечества всегда происходило так, что мы поднимались на новую ступень только тогда, когда создавали новую модель организации и новые способы сотрудничества. Сегодня идея об очередной смене образа мышления и организационной модели набирает всё большие обороты.

На многолетнем опыте различных компаний мира, которые не боялись экспериментировать, ошибаться и пробовать новые методы управления, стала проглядываться вполне ясная модель управления организацией с точки зрения более совершенной ступени сознания. Такие компании-новаторы стали прообразом будущего всех организаций, которые Фредерик Лалу в 2014 году в своей книге «Открывая организации будущего» назвал «бирюзовыми».

Прародительницей термина «бирюзовое управление» стала теория спиральной динамики, которую ещё в 1966 году опубликовал американский психолог Клер Уильямс Грейвз. Теория рассматривает развитие человеческого мировоззрения по спирали, когда в процессе перемен люди переходят на различные стадии, где каждая следующая ступень развития при этом имеет общие черты с предыдущей. Все этапы развития были обозначены конкретным цветом. После этого в 90-х годах ученики Грейвза - Дон Бек и Крис Кован решили выпустить книгу «Спиральная динамика», чтобы адаптировать эту концепцию для менеджмента. Тогда Фредерик Лалу решил совместить динамику развития организационной системы компаний и спектры радуги для лучшей наглядности. Так появилась на свет его знаменитая

теория, где организации распределены по цветам согласно их управленческой модели, где инфракрасному соответствует импульсивная и неорганизованная форма организации, янтарному – конформистские структуры, оранжевым – рациональность и эффективность, измеряемая прибылью, а зеленому – форма организации с упором на семейную культуру и социальную ответственность. Однако Лалу пошёл дальше и выделил ещё одну, самую важную «бирюзовую» модель организации, имеющую эволюционную цель. Эта модель отличается своей философией, которая способна положить начало новому витку развития бизнеса.

Бирюзовые организации включили в себя самые лучшие свойства от оранжевых и зелёных – это желание конкурировать и стремление к командной работе. Несмотря на то, что термину чуть более 5 лет, организации бирюзового цвета начали появляться значительно раньше. Лет 20 назад человек при поиске работы преследовал цель – одна работа на всю жизнь, сейчас же все больше людей стремятся не к идеальной трудовой книжке с минимальным количеством записей, а к комфортным условиям труда, где нет штрафов за 15 минутные опоздания, где ты сам хозяин своего времени, где твой начальник друг-наставник, а не человек которого ты боишься.

Три основных принципа «бирюзового управления» по Фредерику Лалу – это эволюционная цель, самоуправление и целостность. Начать следует с эволюционной цели, считается, что у бирюзовых организаций, как у живых систем, существует своё исключительное видение об их дальнейшей деятельности, потому что они не стараются предугадать будущие изменения внешней среды, а скорее опираются на то, чем хочет стать организация и какой цели собирается придерживаться. Такая цель может стать лучшим руководством для принятия решений, в отличие от стремления к увеличению прибыли или доли рынка.

Для того, чтобы быть эффективными, компании должны быть гибкими и уметь быстро адаптироваться. Принцип самоуправления в бирюзовых компаниях реализуется с помощью системы, основанной на взаимодействии равноправных коллег и консультировании, решая при этом как простые, так и сложные задачи. В таких организациях отсутствуют строгие иерархии. Сотрудники могут сами взять на себя ответственность за принятие любого решения, и для этого им не обязательно согласовывать это с руководством. Таким способом устраняется сразу две проблемы – проблема мотивации и устранение противоречий между личными целями и целями компании. Приходя работать в такую бирюзовую организацию, сотрудник должен осознанно помогать компании идти к её главной цели.

Главная цель бирюзовых организаций – раскрыть человеческий потенциал в полной мере. Обычно поощрение сотрудников в традиционных организациях происходит за определенные узкопрофессиональные качества, игнорируя какие-либо личностные черты. Принцип целостности в бирюзовой парадигме раскрывается через набор согласованных практик, которые позволяют сотруднику быть самим собой, не разделять личную жизнь и работу и не воспринимать его в качестве простого винтика в системе [1].

Каждый из трёх принципов проявляется через ряд конкретных повседневных внутренних процессов, отличающихся в той или иной степени от традиционных методов управления.

Лалу в своей работе описывает парадокс в организациях, которые он изучал. По мере того, как организации становятся более децентрализованными, генеральный директор проявляет все менее формальные полномочия в разработке стратегии и управлении своими людьми и операциями. Однако одновременно они должны играть жизненно важную централизованную роль в «удержании пространства», чтобы гарантировать, что его прогрессивная децентрализованная практика не вернётся к более традиционной организационной модели. Кроме того, представляется

очевидным доказательство того, что генеральный директор во всех прогрессивных организациях является дальновидным лидером и играет ключевую роль в установлении видения и целей организации на самом высоком уровне.

С одной стороны, Лалу описывает эти организации как экосистемы, где «нет единого дерева, отвечающего за весь лес». Но ясно, что роль основателя или генерального директора совершенно непохожа ни на одну другую, и следование стратегии компании жизненно необходимо для здоровья всей системы.

Самым ярким и успешным примером, где реализованы три ключевых принципа бирюзового управления является Buurtzorg – голландская компания, оказывающая патронажные услуги. Организацию в 2006 году основал мед брат, который проработал в данной сфере 10 лет, и испытывавший на себе неприятные изменения, происходившие в сфере медицинской помощи. Уволившись Йос де Блок создал компанию, которая стала работать абсолютно иначе и в скором времени стала известной по всему миру, ведь она задала новые стандарты качества в этой отрасли.

Успех компании можно объяснить тем, что основатель отказался от жёстко регламентированной механической работы, прописанной отделом планирования, которая, казалось бы, должна была приносить прибыль. На самом деле данный стиль работы не удовлетворял ни медиков, ни пациентов. Первым не нравилось, что система не давала им оказывать качественную помощь, ставя их в очень узкие временные рамки. Пациентам, к слову, чаще всего это пожилые, рассеянные люди, не нравилось, что каждый день им приходилось знакомиться с новым сотрудником, рассказывать заново о своем здоровье и состоянии абсолютно незнакомому и сильно спешащему человеку.

Компания, основанная Йосом, достаточно быстро на практике поняла, что группы из 10-12 человек, в которых процветает самоорганизация, где нет ни менеджера, ни руководителя, прекрасно справляется с оказанием медицинской помощи, при чем делать она это может по сравнительно низкой цене, чем в большинстве конкурирующих организаций. Прямым доказательством, что подобное управление эффективно, является тот факт, что за 7 лет существования компании до 60% патронажных участковых медсестер и медбратьев Нидерландов вместе со своими клиентами оставили существующие патронажные организации, чтобы присоединиться к Buurtzorg.

Основатель Йос де Блок играет решающую роль в компании. Он практически не оказывает формальной власти или контроля над децентрализованными командами, которые предоставляют услуги и внедряют новые идеи. Он работает невероятно хорошо, и Buurtzorg легко превосходит своих традиционно-структурированных конкурентов в секторе здравоохранения.

Еще одним прекрасным примером бирюзового управления является компания, основанная в 1957 году – Patagonia. Своей эволюционной целью организация избрала – сотрудничество только с теми поставщиками, которые максимально экологичны в своем производстве. Также компания уделяет огромное внимание потребностям и желаниям сотрудников. В ее офисе можно найти и место для занятия спортом, и место для занятия йогой, и даже детский развивающий центр для детей сотрудников. Основатели считают, что подобная атмосфера помогает сотрудникам разглядеть друг в друге не только людей, но и коллег, что благоприятно скажется на дальнейшем их деловом взаимодействии.

В России бирюзовое управление появилось сравнительно недавно. Однако на российском рынке уже можно выделить несколько компаний, которые добились успеха используя принципы бирюзовых организаций. Например, Андрей Кривенко, человек, который является прародителем такой компании как ВкусВилл, считает, что его детища сейчас могло бы было и не быть, если бы не бирюзовая стратегия. В 2015 году организация принесла 5,6 млрд руб. выручки и 278 млн руб. прибыли, по данным

СПАРК. Российская розничная сеть супермаркетов появилась на российском рынке в 2009 году, а к 2013 году осознала, что для развития ей необходимо постепенно внедрять в компанию принцип самоуправления. Спустя годы Кривенко считает, что оказался максимально прав, избрав данный принцип, ведь именно он позволил основателю громко заявить о компании на рынке, а также, что не мало важно, позволил ей закрепиться на нём, открывая в неделю по шесть новых магазинов [2].

Во ВкусВилле 4 уровня управления: совет управляющих, управляющий, помощник управляющего, работник магазина. Сотрудников же в компании более 8000. Согласитесь, не много уровней управления для такого внушительного штата, однако, это работает. Компания «ВкусВилл» выросла в шесть раз без увеличения иерархии, став по структуре более горизонтальной. Затраты на руководителей снизились, стала меньше их нагрузка. Эволюционная цель сети – сделать так, чтобы во всех магазинах страны продавались качественные продукты с честным составом.

Также ярким примером бирюзы в управлении является отечественная компания Mindbox, которая разрабатывает, внедряет и помогает использовать облачное решение для автоматизации розничного маркетинга.

Эволюционная цель компании - сделать розничный бизнес более персонализированным. Руководство компании считает, что розничному бизнесу обязательно продолжать оперировать массовой рекламой. В настоящее время технологии позволяют таргетировать рекламу не просто на сегмент, а на конкретного человека. Для того, чтобы сформировать интересное рекламное предложение каждому из миллиона клиентов, нужно полностью перестроить бизнес, исходя из любви к конкретному покупателю. Отсюда слоган компании: «Общайтесь с людьми, а не с трафиком». Главной целью компании является сначала польза, а потом уже прибыль, но не наоборот. Стратегия компании состоит из трёх составляющих: счастливый клиент, история успеха, новые продажи. Принципы: порядочность и польза; эволюционное развитие; самоуправление за счет 100% прозрачности. Основатель Mindbox считает, что успех его компании заключается в первую очередь в отсутствии традиционного руководства. В компании считают неправильным, когда кто-то из сотрудников ставит другому задачи и сроки. Именно поэтому компанию однозначно можно отнести к бирюзовым организациям [3].

Если говорить о преимуществах подобного управления, то это:

- бизнес, который работает ни только на свое благосостояние, но и на благо сотрудника;

- принятие решения без строгой иерархии;
- высокое качество продукта;
- наличие заинтересованности и вовлеченности у сотрудников;
- гибкий график;
- уютная рабочая атмосфера, количество стресса сведено к минимуму.

Однако эти достоинства легко могут стать недостатками, если мы внедрим бирюзовое управление в компанию, где сотрудники абсолютно не готовы к такой форме управления, где у работников существуют проблемы с ценностями и моральными установками [4].

В заключение хотелось бы сказать, что использование на практике рассмотренной концепции имеет множество положительных моментов для развития бизнеса, однако не все могут оказаться готовыми к таким методам. У некоторых может сложиться впечатление, что бирюзовая организация – это хаос и отсутствие системы менеджмента. На самом же деле, данная концепция работает только тогда, когда руководство компании понимает, что в основе трансформации организации лежит личная трансформация человека и его мировоззрения.

Работа Лалу – это огромный шаг вперед в организационном мышлении. Возможно, если организации начнут работать с эволюционной целью, как это видит

Лалу, люди постепенно начнут расширять своё мышление за пределы организаций, после чего парадокс в тезисе Лалу исчезнет. Несомненно, мы можем опираться на эту основу, чтобы углубить наше понимание человеческих возможностей и врожденных способностей людей работать сообща, чтобы создавать значимые ценности в мире. Следующим шагом вперёд для прогрессивных организаций должно стать преодоление организационного мышления, каким мы его знаем в настоящее время, и рассмотрение всего человечества как единой взаимосвязанной экосистемы.

Литература

1. Фредерик Лалу. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябина. М. : Манн, Иванов, Фербер, 2016.
2. Житкова В. Бизнес «бирюзового» управления. Как работают российские компании без начальников. – [Электронный ресурс], - Режим доступа: <https://www.rbc.ru/newspaper/2016/10/05/57f372fd9a7947679082f802/> (дата обращения: 25.04.2020).
3. Как мы в Mindbox строим «бирюзовые» продажи [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://vc.ru/flood/43157-prodat-ne-vparivaya-kak-my-v-mindbox-stroim-biryuzovye-prodazhi> (дата обращения: 24.04.2020).
4. Чарочкина В. Холакратия и самоуправление – [Электронный ресурс], – Режим доступа: <http://secretmag.ru/article/2015/12/08/otkryvaya-organizacii-budushhego/> (дата обращения: 24.04.2020).

А.В. Афанасьева
студент

Д.В. Глазунова
студент

О.Я. Шведова
студент

Научный руководитель: канд. экон. наук, проф. **И.З. Коготкова**
(ГУУ, г. Москва)

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОНЛАЙН-ТЕХНОЛОГИЙ В ФУНКЦИОНИРОВАНИИ СТУДЕНЧЕСКОЙ УЧЕБНО-НАУЧНОЙ ЛАБОРАТОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Аннотация. Целью исследования являлся анализ возможности использования онлайн студенческих лабораторий в современном образовательном процессе высших учебных заведений России. В ходе исследования был обобщен опыт функционирования студенческих лабораторий в ряде высокорейтинговых университетов, выявлены проблемы и векторы развития лаборатории кафедры управления проектом ГУУ.

Ключевые слова: УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ, ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС, ОНЛАЙН ЛАБОРАТОРИЯ.

Студенческая лаборатория — это инициативная учебно-научная структура, участие в работе которой дает возможность студентам ГУУ проявить себя в проектах и научиться применять полученные навыки в интересующей сфере. Для студентов лаборатория - первый значимый шаг, позволяющий не только познакомиться с профессионалами в управленческой области, но и получить собственные первые

научные результаты. Работа студента в лаборатории во время обучения имеет несомненные плюсы:

- Опыт проектной работы в команде единомышленников.

Всегда лучше и проще взаимодействовать и работать с людьми, с которыми у вас общие интересы и цели. Вы можете полагаться на своего коллегу, потому что вся команда заинтересована в достижении конечного результата.

- Навыки работы с данными.

Сейчас большим спросом пользуются работники, которые уже имеют опыт работы с данными. Что под этим подразумевается: умение вести отчеты, работать в программах World Office, Excel, строить анализирующие графики.

- Исследовательские навыки.

В лаборатории студентов учат находить реальную проблему и искать пути ее решения, выдвигать гипотезы, делать самостоятельные умозаключения, работать с текстом и т.д.

- Работа под контролем профессоров (преподавателей) института.

В лаборатории все работы ведутся под руководством преподавателей. Вам дадут ценные знания, подскажут, на что стоит обратить внимание, а также помогут в реализации собственных проектов.

- Применение полученных знаний в реализации проектов.

В лаборатории и после окончания института студентам будет гораздо легче найти применение полученным навыкам.

Все это станет большим плюсом при трудоустройстве, а также учащиеся получат реальный первый опыт, который будет доступен для дальнейшего применения в работе.

Многие университеты интегрируют студенческие научно-исследовательские структуры в образовательную среду вуза [1, 2]. Основным инструментарием для сравнительного анализа характеристик деятельности студенческих лабораторий стал метод исследования первичной и вторичной информации. Вторичная информация была получена из открытых источников о деятельности университетов, а первичная – в результате опроса студентов. В качестве объектов исследования выбраны вузы как экономического, так и инженерного профиля. Для анализа были сформированы следующие критерии сравнения:

- Продвижение мероприятий и деятельности студенческих лабораторий в медиа пространстве.

- Финансовая поддержка лабораторией студенческих инициатив.

- Наличие специально отведенных помещений для деятельности лаборатории.

- Возможность посещения нескольких направлений лабораторной деятельности.

- Осведомленность студентов о наличии лаборатории.

- Информированность учащихся о роде деятельности лаборатории.

- Активность студенческого участия в деятельности лаборатории.

- Оплата студенческого участия.

- Возможность трудоустройства в сторонние компании на базе лаборатории.

В ходе исследования были получены следующие результаты:

МГТУ «Станкин» — российский машиностроительный вуз, один из девяти системообразующих университетов в России.

Информацию о лаборатории можно легко найти на сайте университета, представлена полная информация о проводимой в ней деятельности, мероприятиях, задачах и целях, также указан точный адрес и контакты. Финансовая поддержка студенческих инициатив предусмотрена (закупка деталей для сборки), если проект

выставляется на конкурс. Есть специально отведенные помещения, оборудованные всем необходимым (компьютеры, станки, костюмы).

Существует множество направлений обучения. Студенты частично знают о наличии лаборатории (один знал, что она есть, но не знал, над чем там работают, второй вообще не знал, третий участвует в ее деятельности). Учащиеся фактически не информированы о роде деятельности лаборатории.

Студенты не принимают активное участие в лаборатории, так как сомневаются в наличии всех необходимых знаний. В лаборатории оплачивается участие студентов в научной деятельности лаборатории. Предоставляется возможность трудоустройства в сторонние фирмы на базе лаборатории.

МИРЭА - Российский технологический университет. Студенческая учебно-научная лаборатория «Радиолаб».

Информация о роде деятельности лаборатории представлена на официальном сайте университета, подробной информации о направлениях работы нет, указаны цели, нет контактов и места расположения. Финансовая поддержка студенческих инициатив предусмотрена на реализацию проектных разработок по профилю деятельности лаборатории. Для учащихся отведены специальные помещения. Созданы различные направления для работы студентов, но точные названия направлений не указаны. Студенты знают о наличии лаборатории в вузе. Учащиеся мало информированы о роде деятельности лаборатории. Студенты фактически не принимают участие в деятельности лаборатории. Вуз не оплачивает участие студентов в работе лаборатории. Предоставляется возможность трудоустройства в сторонние фирмы на базе лаборатории.

МАИ - Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет).

Информация о роде деятельности лаборатории представлена на официальном сайте университета, подробной информации о направлениях работы нет, четкие цели не указаны, нет контактов, но есть место расположения, возможно, информация устаревшая и не обновляется регулярно. Предусмотрена финансовая поддержка студенческих инициатив. Для деятельности лаборатории отведен отдельный кабинет. Возможность посещения нескольких направлений лабораторной деятельности предусмотрена, но нигде не указана. Студенты оповещены о наличии лаборатории в Вузе. Учащиеся частично понимают род деятельности лаборатории. Студенты охотно принимают участие в деятельности лаборатории.

Вуз оплачивает работу студентов в лаборатории, обучение на базе лаборатории не оплачивается. Предоставляется возможность трудоустройства в сторонние фирмы на базе лаборатории.

ГУУ – Государственный университет управления - один из системообразующих вузов страны.

Деятельность лаборатории освещается на сайте ГУУ в специальной вкладке. Помимо онлайн-информирования, преподаватели также предоставляют информацию о существовании лабораторий и об их деятельности. Существует кафедра ЮНЕСКО, на которой возможна финансовая поддержка в различных направлениях. Помещения есть, но учебные занятия в них, как это бывает в других вузах, не проходят. Деятельность, связанная с работой в лаборатории, проходит в основном в кабинетах во время занятий, либо в дистанционном режиме. Возможность посещения нескольких направлений лабораторной деятельности предусмотрена и указана на сайте. О лаборатории знают не все, т.к. их деятельность не связана тесно с учебными программами. Знают о лабораториях преимущественно заинтересованные студенты. Также, как и общая осведомленность о существовании лабораторий, об их деятельности знают заинтересованные студенты. Те, кто принимают участие в деятельности лабораторий, активны, проявляют инициативу и выполняют

определенные задания в проектах. Происходит взаимодействие. Вуз не оплачивает работу студентов в лаборатории, но предусмотрено выделение средств на осуществление проектов.

Предоставляется возможность трудоустройства в сторонние фирмы на базе лаборатории.

НИУ ВШЭ – Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики.

На сайте университета во вкладке лабораторий подробно описана их деятельность по хронологии. Студенты не осведомлены об этом, пока нет необходимости в финансировании, но такая возможность есть. Также есть аудитории, потому что деятельность некоторых лабораторий тесно связана с учебным процессом. Предоставляется возможность посещения нескольких направлений лабораторной деятельности. Студенты осведомлены о наличии лабораторий, даже если в учебную программу не включена работа в них. Кто тесно связан с лабораторией, конечно, осведомлен обо всем, что там происходит. Что касается остальных студентов, тут есть и абсолютно ничего не знающие, и те, кто интересуется. Так как на некоторых направлениях деятельность лаборатории является обязательной, студенты активны, потому что это их обязанность. Также активны и аспиранты, и преподаватели. Участие в деятельности лаборатории не оплачивается. Предоставляется возможность трудоустройства в сторонние фирмы на базе лаборатории.

РЭУ им. Плеханова - один из крупнейших экономических вузов России.

На сайте университета отдельные разделы для каждой лаборатории, вся информация основная представлена там, контакты и т.д. В соц. сетях пока нет. Что касается финансовой поддержки студенческих инициатив, есть несколько примеров. Например, в университете есть «Бизнес инкубатор», в котором командам из студентов предлагается найти наиболее благоприятное решение проблемы для какой-либо программы, либо ребята сами придумывают свою бизнес-идею. Если идея достойна внимания, данная структура может оказать материальную поддержку для развития проекта. Есть отдельные кабинеты, оборудованные под разные направления специальностей, есть лаборатория маркетинга, лаборатория криминалистики и специальной техники кафедры уголовно-правовых дисциплин. Предоставляется возможность посещения нескольких направлений лабораторной деятельности. Учебная программа студентов может не быть связана с деятельностью лабораторий, но студенты все равно знают, что они существуют на некоторых факультетах. Информированность студентов о деятельности лаборатории средняя. Если студенты принимают непосредственное участие в деятельности лабораторий, конечно, они осведомлены. Если не принимают - могут знать что-то от своих друзей с других направлений или если они просто заинтересованы, могут обладать общей информацией с сайта университета. Студенты некоторых направления принимают участие в деятельности лабораторий, так как это связано с их учебной программой. Участие в деятельности лаборатории не оплачивается. Предоставляется возможность трудоустройства в сторонние фирмы на базе лаборатории.

РГГУ - Российский государственный гуманитарный университет.

На сайте института РГГУ указаны данные научной лаборатории университета, но опросив нескольких человек, мы сделали следующие выводы.

Лаборатория, которая указана в справках института либо не работает, либо у них очень плохое оповещение учащихся, потому что, в ходе опроса студентов, никто не знал о существовании такой лаборатории. Продвижение в целом лаборатории очень плохое. Институт предоставляет стажировки студентам по их специальности со 2-3 курса. А также дает много практик для реализации учащихся. Наличие помещения остается неизвестным, оно указано на сайте, но мы в ходе опроса не смогли узнать

работает все-таки эта лаборатория или нет. Опрашиваемые студенты были не осведомлены о наличии научной лаборатории, которая представлена на сайте. В институте предлагают много стажировок, но лаборатория никак не участвует в данном вопросе. Начиная со второго курса можно проходить практику в различных компаниях.

МГСУ – Московский государственный строительный университет - Лаборатория по очистке сточных и природных вод.

Существует сайт, на котором вывешивают данные всех проводимых мероприятий. Финансовая поддержка студенческих инициатив есть, но, чтобы ее получить, нужно пройти большой конкурс среди всех участников лаборатории. Есть помещение, в нем так же проходят пары у студентов этого направления подготовки. Как правило, все посещают лаборатории по своему направлению обучения, но можно, и менять их. Студенты знают о существовании лаборатории, потому что многие пары проходят в ней. Вообще в институте много лабораторий, многие студенты осведомлены о них. В лаборатории проводят экспертизы воды, с помощью приборов или реактивов, смотрят химический состав, смотрят, насколько он отходит от нормы, там есть электромикроскоп, через который смотрят, какие микроорганизмы там есть, в общем, делают разные экспертизы, анализы чтобы понять состав воды и предпринять какие-то решения по фильтрации. Студенты активно работают в проектах. Частично проводится оплата студенческого участия. В лаборатории предоставляют практику в компаниях.

На основе полученных результатов была составлена таблица экспертных оценок факторов деятельности студенческих проектных лабораторий.

Шкала оценивания:

0 – отсутствие фактора.

1 – только фактическое наличие.

2 – фактическое наличие с некоторым, но неполным функционалом.

3 - фактическое наличие с полным функционалом, но некачественным воплощением.

4 - фактическое наличие с полным функционалом.

5 - фактическое наличие с полным функционалом и более.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика деятельности студенческих лабораторий

ВУЗ\Критерий	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	ВСЕГО
МГТУ “Станкин”	5	4	5	4	2	1	2	4	4	31\45
МИРЭА	2	4	4	3	5	2	1	0	4	25\45
МАИ	1	4	4	1	5	3	4	4	4	30\45
ГУУ	4	4	4	3	2	2	3	4	4	30\45
НИУ ВШЭ	4	3	5	4	5	3	4	0	4	32\45
РЭУ им. Плеханова	4	5	5	4	5	3	3	0	5	34\45
РГГУ	1	0	1	0	0	0	0	1	0	3\45
МГСУ	4	2	5	2	5	5	4	2	4	33\45

В условиях пандемии изменилось многое в мире, и, конечно, не прошло все и мимо образования. Все больше форматов обучения переводится в онлайн для удобства учащихся и преподавателей. Мы предлагаем перевод студенческих лабораторий по работе с проектами в онлайн-режим.

Однако, в отличие от обычной учебы, это не скажется на качестве создаваемых проектов, но облегчит работу с ними. Студенты теперь получают задания и информацию онлайн.

Почему не снизится качество и не убавится польза лабораторий в онлайн-режиме? Дело в том, что в деятельности лабораторий принимают участие только

заинтересованные студенты, а это значит, что независимо от формата, желание обучающиеся работать качественно не снизится.

Онлайн формат представляет следующее:

1. Транслирование презентаций в онлайн-конференциях.

Часто во время очных представлений презентаций возникают сложности с распознаванием текста, так как есть один экран для всех участников конференции, и, возможно, из-за раскладки не всем виден экран. Такой проблемы нет с онлайн-форматом, так как у каждого участника есть собственный девайс, следовательно, сложности такого рода возникать не должны.

2. Онлайн-дискуссии и дебаты, голосования.

Онлайн-формат позволяет собрать намного больше людей, чем очная форма форума/конференции/собраний и пр. Это значит, что дебаты и дискуссии могут быть намного более интересными, если следовать логике «больше людей - больше мнений, сторон и взглядов на проблему». Голосования будут в свою очередь формировать более точную статистику, так как может быть опрошено больше людей.

3. Создание онлайн-групп с единомышленниками.

Создание подобных сообществ позволяет выбирать партнера из круга уже заинтересованных лиц, а также узнать активность разных людей по разным направлениям, проанализировать эти данные и использовать это в своих работах.

Онлайн-лаборатории встречаются все чаще как в России, так и за рубежом.

В ГУУ на данный момент нет онлайн-лабораторий. Несмотря на то, что студенты сдают многие работы дистанционно, занятия считаются очными. Но стоит отметить, что часто проходят онлайн-конференции, и, хотя официально в настоящее время лаборатория не имеет онлайн-формата, она на верном пути к его формированию.

Сильные стороны формата онлайн лабораторий.

1. Поддержание связи с командой и руководителем в любой точке.

Данный формат позволяет вести коллективную работу над проектом дистанционно.

Этот фактор играет важную роль, так как многие студенты (исходя из опроса) отказывались от вступления в лабораторию из-за страха того, что должны будут посещать Вуз в неурочное время.

2. Лёгкий доступ ко всей информации по проектам.

В современном мире просто необходимо иметь возможность быстро получить и предоставить информацию. Онлайн подход поможет существенно увеличить скорость развития проекта, сократив время на поиски участниками информации о положении проекта и дальнейших планах.

3. Нет необходимости в выделении индивидуального помещения.

Вся работа проходит дистанционно, участникам лаборатории не нужно помещение для совместной работы, что дает возможность появлению онлайн лабораторий в любых учебных заведениях.

4. Быстрое объединение единомышленников в команды.

В лабораториях стандартного формата для поиска человека, с которым тебе было бы комфортно и интересно работать нужно потратить много сил и времени. Гораздо легче найти себе поддержку, просто открыв список на любом удобном устройстве всех участников лаборатории, нажав на иконку подходящего человека и написав ему в любой социальной сети.

5. Комфортная обстановка.

Для многих из нас самая приятная для души атмосфера именно в своем доме. Дома мы чувствуем себя расслаблено, спокойно и уверенно, что создает комфортную рабочую обстановку без лишних помех.

6. Возможность привлечения большего числа участников.

Так как платформа онлайн формата не ограничена в размерах - студентов не нужно помещать в определённые кабинеты по 30 человек - рамки максимального числа возможных участников расширяются.

7. Студентам такой формат будет удобен и более привычен.

Современные технологии сильно повлияли на студенческую жизнь. Молодые люди привыкли ежедневно выполнять в интернете те действия, которые раньше даже не приходили в голову. Любопытно посетить онлайн выставку, заказать такси с фиксированным тарифом, пройти онлайн курсы или повышение квалификации и т.д. С данными примерами они сталкиваются изо дня в день, они привыкли контактировать и выполнять любые задания на онлайн платформах.

Эффективное применение интерактивных голосований, презентаций, переговоров и дебатов в процессе работы способствует не только повышению качества личностных коммуникаций, но и экономии финансовых ресурсов, создают доступную среду для каждого.

Сегодня многие учебные заведения используют инновационные технологии в образовательной среде, в том числе виртуальные работы, поэтому учащиеся уверены, что у них не возникнет трудностей с освоением нового формата.

Студенты считают, что интерактивное взаимодействие в лаборатории онлайн формата позволит чувствовать себя в комфортной и привычной обстановке, что является важнейшим аспектом для раскрытия положительных качеств человека в работе над проектом.

Онлайн лаборатория становится важным компонентом совершенствования образовательной среды кафедры [3], реализуемые в её рамках проекты, направленные на создание необходимых цифровых элементов этой среды, должны дополнить цифровую образовательную среду университета.

Литература

1. Материалы XXXI конференции «Современные информационные технологии в образовании» 2-3 июля 2020 Троицк-Москва. 571с.

2. Коготкова, И.З., Сороко, Г.Я. Опыт использования игрового проектирования в подготовке обучающихся в области производственного менеджмента. / Г.Я. Сороко, И.З. Коготкова // Вестник университета (Государственный университет управления). - 2015. - № 9.- С.240-246.

3. Коготкова, И.З., Сороко, Г.Я. Проектный подход к организации управления реализацией образовательных программ на кафедральном уровне (тезисы доклада) // Материалы 24-й Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления-2019» – М.: Издательский дом ГУУ, 2020. С. 275-277.

К.И. Багаева
студент

К.А. Гусева
студент

Е.А. Зинченко
студент

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. **И.А. Румянцева**
(ГУУ, г. Москва)

РЕШЕНИЕ ЗАТРУДНЕНИЙ, ВОЗНИКШИХ ВО ВРЕМЯ РАБОТЫ НАД ПРОЕКТОМ «ПРОГРАММА ВНЕДРЕНИЯ СРЕДСТВ И МЕТОДОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ ООО "МИЛТИ"»

Аннотация. В процессе любой проектной деятельности участники сталкиваются с разнообразнейшими проблемами: начиная с организационных и заканчивая личными. Пути их решения также отличаются разнообразием. В данной статье можно ознакомиться с опытом участников команды, которые столкнулись с определёнными трудностями и нашли некоторые пути их решения.

Ключевые слова: ПРОЕКТ, ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, КОМАНДА, ПРОБЛЕМЫ, ТРУДНОСТИ, РЕШЕНИЯ.

«Важнейшей задачей реформирования образования является внедрение в практику обучения новых технологий, обеспечивающих интеллектуальное, творческое и нравственное развитие личности. Специфической формой творчества, способом развития человека являются проектная деятельность и метод проектов» [2].

В силу этих причин в процессе образования каждый студент должен выполнить хотя бы один проект. В команде или в одиночку, смотря на сложность и трудоемкость выполняемой работы или требования преподавателя. Так вышло, что предоставленный нашей группе проект требовал командной работы. С одной стороны, фронт работы на каждого участника команды стал значительно меньше, а значит, сама проектная деятельность стала проще и легче. С другой стороны, к изначально существующим барьерам добавились ещё трудности. И в этой статье мы расскажем, с какими именно проблемами мы столкнулись и как их решали.

Из-за специфической темы проекта в самом начале деятельности наша команда столкнулась с проблемой выбора компании. Необходимые для принятия решения критерии были весьма расплывчаты: нужна была действующая компания, и она должна относиться к малому или среднему бизнесу. Сфера деятельности, время существования, размер прибыли и начального капитала – на наше усмотрение. Также, поиски были усложнены дополнительным условием: данные компании должны находиться на сайте «www.rusprofile.ru». Как выяснилось в процессе выбора, не все предприятия МиСБ зарегистрированы на данном электронном ресурсе.

После поисков и длительных обсуждений выбор пал на компанию ООО «Милти». Она соответствовала заявленным требованиям, её данные находились на «Руспрофайле», а также мы являлись её непосредственными потребителями.

ООО «Милти» специализируется на производстве и торговле готовой пищевой продукцией и блюд. Это особенно актуально в наше время, так как уровень занятости людей не позволяет им тратить много времени на приготовление пищи. ООО «Милти» решает эту проблему посредством активной экспансии, а также предоставлением услуг по доставке своей продукции. Говоря о доставке, нельзя не упомянуть удобство

и актуальность данного сервиса в условиях эпидемиологической ситуации в стране и во всём мире.

Тем не менее, выбор компании оказался не самой большой проблемой. После того, как мы приступили к непосредственной работе над проектом, начались определённые трудности. Их можно условно разделить на несколько смысловых групп: организационные, технические, информационные, коммуникационные, функциональные, мотивационные, содержательные, временные. Разберём подробнее каждую из групп.

Организационные трудности, как видно из названия, были связаны с непосредственной организацией проектной деятельности. «...Планирование проекта – сопряжено с двумя трудностями. Первая из них заключается в неумении студентами и учениками составить план деятельности» [2]. «Проект в учебной деятельности представляет собой очень трудоемкую работу. И организация работы учащихся является, пожалуй, самым трудным моментом в процессе обучения» [2]. И это действительно было так. Особенно в самом начале, когда информации по теме проекта было очень мало и приходилось буквально наугад прописывать свои дальнейшие шаги. Также, при написании самого плана деятельности мы столкнулись с тем, что у плана «...туманная логика достижения целей; слабо прописанные связи между деятельностью, задачами и целями проекта; отсутствие графика выполнения мероприятий и работ по проекту; определение требуемых ресурсов “на глазок”; отсутствие распределения ресурсов по времени и по работам...» [1].

Технические проблемы, в большинстве своём, были связаны технической стороной проекта и его организацией. Из-за особого положения вследствие пандемии COVID-19 каждый участник нашей команды выполнял свои функции в дистанционном формате. Это повлекло такие проблемы, как: несоответствие времени онлайн-встреч (разница в часовых поясах), отсутствие необходимых технических средств и программного обеспечения для онлайн-платформ (Zoom, Teams, Skype), сложности в получении доступа к облачному хранилищу и дальнейшей редакции находящихся там файлов.

Информационные трудности были связаны с поиском необходимой информации, а также получения к ней доступа. Например, некоторые данные с сайта «Руспрофайл» можно было достать только после приобретения платного аккаунта.

«Рассматривая учебную деятельность учащихся, можно отметить, что они столкнулись со следующим рядом трудностей: неумение работать в команде...» [3]. И, опять же, это было так. Коммуникационные проблемы, в большинстве своём, относились к командообразованию и обмену информации между участниками нашей группы. Выбор руководителя команды, распределение обязанностей для работы над проектом, «притирка» между участниками, поиск своего «места», обмен сообщениями и т.д.

Функциональные трудности были связаны с распределением функций участников в соответствии с их командными ролями (по Белбину). Из-за малого количества участников в нашей команде некоторым из нас приходилось выполнять несколько ролей, порой не совсем привычных для конкретного человека. В частности, каждый из нас занимался сбором определённой информации, хотя конкретно для этой задачи был приспособлен всего один из нас. В случае, когда кто-то из участников не мог выйти на связь, его функции приходилось брать другому участнику команды.

Мотивационные проблемы особенно обострились в нынешнее время. Общая эпидемиологическая обстановка во всём мире, самоизоляционный режим, переход на дистанционный формат обучения и т.п. – всё это влияло на поведение каждого участника команды. В частности, порой исчезало всякое желание работать над проектом или выполнять обязательные задания в рамках обучающей дисциплины.

Содержательные трудности были связаны с пониманием дополнительных заданий от преподавателя по проектному обучению. Также порой было неясно, как дальше продолжать работу, какие должны быть следующие шаги и действия, что необходимо сделать для разработки проекта и т.п.

Временные проблемы относятся, в большинстве своём, с ограничениями по времени для различных заданий (дедлайны), а также с необходимостью тратить имеющееся время не только на данный проект, но и на задания по другим учебным дисциплинам.

В зависимости от группы проблем, различались и пути их решения. Организационные трудности преодолевали с помощью образовательного процесса (темы лекций позволяли разрабатывать новые шаги) и преподавателей (их советы и рассуждения на определённую тему также давали материал для составления плана). Технические устраняли путём различных договоренностей между собой (например, выбирали удобное для всех время), использования одного персонального компьютера для сбора всех файлов по пройденным этапам проекта (так решалась проблема отсутствия у всех участников команды необходимых технических средств), создания общего аккаунта в облачном хранилище. Для решения информационных проблем мы пользовались помощью преподавателей, которые снабжали нас необходимыми данными (во время учебного процесса через лекционные, литературные и презентационные материалы) или давали общее направление поисков. Коммуникационные трудности решались путём переговоров текстовыми сообщениями через социальную сеть «ВКонтакте», видеозвонками через определённые платформы (в частности, Zoom) и с помощью, опять же, общего аккаунта в облачном хранилище (в качестве дополнительного канала связи). Функциональные проблемы решались сообща на принципах взаимовыручки и желания достичь общую для всех цель (качественно выполнить проектную работу). С проблемой отсутствия достаточной мотивации пришлось тяжелее всего, т.к. из-за различий в характерах, темпераментах, черт личности, ситуации дома и в семье каждый по-разному относился к сложившейся обстановке. В конечном счёте, основной мотивацией для всех стало нежелание подводить остальных участников команды. Содержательные проблемы решались путём командных рассуждений, «мозговых штурмов», совещаний по определённым вопросам, использования опыта других команд и беседами с преподавателем для уточнения определённых моментов. Для преодоления временных трудностей рационально распределялось время между всеми заданиями (не только по проекту) и, в случае некоторых обстоятельств, делегировались обязанности другим участникам команды.

В процессе осуществления проектной деятельности наша команда в общем и каждый из её участников в частности столкнулись с множеством барьеров и трудностей. Какие-то из них решались сообща, вместе, путём сотрудничества и поиском компромиссов. Какие-то решались в одиночку, в индивидуальном порядке, но с оглядкой на возможности и интересы других. Какие-то проблемы решались просто и быстро, какие-то – трудно и медленно. Некоторые проблемы однотипно регулярны, цикличны в своём возникновении, а потому требуют постоянного принятия определённых решений. Но, так или иначе, а с возникающими трудностями мы научились справляться. По крайней мере, у нас возникло понимание, что большинство проблем вполне решаемы. Главное, найти к ним подход.

Литература

1. Лазарев Т. Проектный метод: ошибки в использовании // Первое сентября. – 2011. - № 1. – С. 10.

2. Митрофанова Г.Г. «Трудности использования проектной деятельности в обучении»: [Электронный ресурс]// moluch – URL: <https://moluch.ru/archive/28/3160/> (дата обращения: 25.02.2021).

3. Дунаева О.В. «Трудности использования проектной работы в обучении»: [Электронный ресурс] // (дата обращения: 25.02.2021).

К.В. Бельская
магистрант

А.М. Лялин

д-р экон. наук, проф.
(ГУУ, г. Москва)

ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Аннотация. В статье обоснована идея необходимости реализации национальных проектов с учетом факторов их эффективной и успешной реализации. Рассмотрены предпосылки, основные направления реализации национальных проектов, факторы реализации национальных проектов, изучены проблемы, связанные с реализацией приоритетных национальных проектов, проводимых с 2005 года.

Ключевые слова: НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ, ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ, ПРИОРИТЕТНЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ, СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫЙ ПРОЕКТ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ.

Повышение качества жизни россиян является ключевой задачей государственной политики. Для этого руководство страны подготавливает и проводит национальные проекты.

Национальные проекты – это комплексные мероприятия общегосударственного значения, требующие крупномасштабных вливаний государственных средств, такие как: освоение космоса, атомной энергетики и гидроэнергетики, вывод целых отраслей, таких как медицина, на новый уровень, а в последнее время – это развитие искусственного интеллекта и других стратегически важных областей, в которых невозможно обеспечить 100% частное финансирование. Национальные проекты являются инструментом для реализации целей национального развития, которые имеют приоритетное значение на определенной стадии развития государства и требуют значительных ресурсов для их решения, что подразумевает четко определенный конечный результат.

Целью исследования является выявление слабых мест в реализации приоритетных национальных проектов [8].

Актуальность исследования связана с наличием проблем при реализации национальных проектов, а также с поиском наилучших решений для повышения эффективности и снижения рисков. Анализ проблем в области эффективности и результативности государственных программ свидетельствует об отклонении от системы выбранных показателей реализации программы. Это свидетельствует о низкой эффективности достижения этих целей и ожидаемых результатов в реализации государственной программы и не дает надлежащей и точной оценки. В статье рассматриваются проблемы реализации государственных программ, значимые моменты нарушения основных показателей, их причины и условия. Методы решения выявленных проблем детально изучены.

Впервые решение о реализации национальных проектов было принято президентом В.В. Путиным в 2005 году. Оно было принято в связи со сложившимися благоприятными условиями, к которым относятся:

- благоприятная экономическая ситуация и высокие темпы роста федерального бюджета, что позволило направить финансовые ресурсы на социальные проекты;
- снижение государственного долга;
- укрепление государственной власти, а также реформирование и распределение полномочий между органами власти на всех уровнях, что создало новые возможности;
- государство перешло на трехлетний бюджет, что расширило возможности планирования и дало средства для реализации социально-экономических проектов;
- основные политические силы и общественность сходились во мнении о необходимости продолжения развития жизненно важной социальной сферы.

Предпосылками идеи возникновения национальных проектов явилось развитие теории проектного управления и необходимость дальнейшего ее внедрения в государственное управление. Благоприятным фактором, поддерживающим развитие данной идеи, стала необходимость увеличения эффективности использования появившихся значительных относительно свободных ресурсов, сконцентрированных у государства, при интенсивном экономическом развитии страны [1].

Анализ реализации национальных проектов является очень важным для повышения эффективности государственного управления и показывает, что во многих областях все еще существует значительный потенциал. В этой связи представляется интересным как с научной, так и с практической точек зрения изучить факторы, влияющие на уровень успешности некоторых национальных проектов. При этом факторный анализ позволит выйти на значительный уровень, который окажет положительное влияние на экономику с точки зрения внутреннего и внешнего контроля, а также приведет к повышению качества жизни всех граждан.

Сложившаяся в России система управления носит название «системы ручного управления», так как требует периодического вмешательства высшего руководства страны. Инвестиционные решения, которые принимаются для многих проектов «ручным способом», могут привести к отбору нежелательных проектов и дополнительным госрасходам, отсутствию прозрачности при запуске новых проектов, низкому уровню подготовки многих инвестиционных проектов, разочарованию инвесторов. Отсутствие формальной системы стратегического планирования доказывает слабость системы управления.

На мой взгляд, для того чтобы исправить данную ситуацию, необходимо:

- более активное проведение анализа и рыночное продвижение приоритетных проектов, а также тестирование рынка;
- использовать проекты для создания рабочих мест и использования различных служб, департаментов в регионах, чтобы создать единый информационный портал;
- создание нового механизма поддержки разработки инициатив, включая создание фондов, которые будут финансировать разработку новых идей и проектов;
- создание новых инфраструктурных фондов, в том числе на основе крупных финансовых институтов, при участии государства.

Следующая группа важных проблем, влияющих на развитие предпринимательства, связана с высоким уровнем коррупции, низким уровнем предпринимательской активности, недостаточным уровнем коллегиальности и командным подходом к управлению проектами. Решение проблемы - сотрудничество в борьбе с коррупцией. Также необходимо воспитание следующего поколения граждан, которые смогут стать предпринимателями и не будут бояться брать на себя ответственность за принятие решений.

Следующая проблема – это геополитическая обстановка. С точки зрения негативной геополитической обстановки, как сказал на Петербургском международном экономическом форуме – 2019 Доминик Стросс-Кан, управляющий директор Parnasse SARL, тенденция «фрагментации глобализации» не закончится в обозримом будущем [2]. Необходимо налаживать диалог, необходимо снять искусственно созданные ограничения. Необходимо разрабатывать и запускать международные экономические инструменты и новые технологии, например, необходим уход от долларовой зависимости в мире, развитие финтехнологий и другие шаги, направленные на повышение финансового суверенитета, который может радикально изменить баланс сил в мире.

Успех проекта зависит от того, как он оценивается национальной элитой, населением, бизнесом. Мотивация бизнеса является одним из основных факторов успешности национальных проектов. Мотивация зависит от инвестиционной привлекательности национального проекта. Следует отметить, что низкая инвестиционная привлекательность страны и состояние инвестиционного проекта также носит глубокий и стратегический характер.

Еще одна проблема заключается в том, что реализация нацпроектов изначально осуществлялась без достаточной законодательной базы, отсутствовали механизмы реализации этих широких изменений, не было возможности добиться конкретных результатов в сфере регулирования деятельности органов власти. Все, что оставалось в таких условиях, – это изменение статуса национальных проектов на программы развития в отдельных отраслях экономики, рассчитанных на неопределенное время и не имеющих конкретных целей, кроме самого факта развития. Говоря о законе, в рамках привлечения частных инвестиций для участия в проектах национального значения, необходимо сначала наладить организацию партнерских отношений между государственным и частным секторами. Качество законодательства в этой области требует существенного улучшения. Бизнес-сообщество неоднократно предлагало законодателям изменения по существу рассматриваемого вопроса [9].

Необходимо отметить, что многие сделки регулируются иностранным правом, инвесторы не доверяют российскому законодательству. Без больших усилий для развития институтов, регулирующих взаимоотношения хозяйствующих субъектов, объем инвестиций и кадровый ресурс, невозможно прийти к достижению цели, которую проект будет реализовывать.

Силовое давление на предпринимателей также является еще одной серьезной причиной, следствием которой является недостаточное доверие между бизнесом и государством. Кирилл Дмитриев, генеральный директор РФПИ, на Петербургском международном экономическом форуме – 2019 сказал: «предпринимательский климат, уверенность предпринимателей в завтрашнем дне, силовое давление, которое резко усилилось в последнее время, – это большие проблемы, которые мы видим... Доверие – это ключевая история, над которой надо работать в ближайшее время» [3]. Для изменения данной ситуации, необходим пересмотр правил судебного преследования компаний, это позволит повысить доверие бизнеса в дальнейшем, а также определить границы ответственности за эти преступления, чтобы избежать коррупции. Бизнес должен стать равноправным партнером. Это отношение должно проявляться во всем, начиная с эволюции нормативных актов и заканчивая судебным разбирательством.

Отсутствие последовательности в реализации национальных проектов также снижает эффективность. Во-первых, отсутствует единый центр координации действий, во-вторых, выделение нескольких направлений приводит к смещению и ослаблению внимания к другим направлениям, а в-третьих, упускаются из виду наукоемкие направления, которые отстают от ведущих экономик, и являются,

очевидно, решающим фактором развития страны. Наша экономика все еще очень сильно зависит от торговли энергоресурсами, что в долгосрочной перспективе не может привести к оптимистичным ожиданиям.

Существенной проблемой связанной с эффективностью реализации приоритетных национальных проектов является тот факт, что это социальные проекты, направленные во вред экономике государства, находящегося в состоянии стагнации. Огромные суммы, выделяемые в рамках мероприятий проектов, расходуются не на создание отечественных технологий и производств, а на закупку материальных ценностей в других государствах [5]. Руководство нашего государства упорно игнорирует опыт других государств, в которых национальные проекты основаны на максимальной поддержке и развитии национальной экономики.

Перед тем, как перейти к заключению, необходимо дать характеристику проводимых с 2005 года национальных проектов.

В национальном проекте «Доступное и комфортное жилье» рост жилищного фонда планировалось обеспечить только за счет финансового инструмента-ипотечного кредитования для населения. Ипотека, в которой не нуждаются богатые и которая недоступна для бедных, - это способ кредитования «среднего класса», но на самом деле он практически потерян. Но даже в Москве, где большинство из них все еще сосредоточено, за последние пять лет, по официальным данным, было выдано всего 18 тысяч ипотечных кредитов. И это естественно, ведь этот вид кредита, ставки которого составляют 10-13% годовых, может выдаваться только гражданам, доходы которых очень высоки - около 3 тысяч долларов в месяц. Для решения жилищной проблемы необходимо расширять возможности приобретения жилья, за счет строительства муниципального жилья, льготного кредитования, субсидируемого за счет бюджета. Также большой проблемой является износ зданий и объектов инфраструктуры, тепловых сетей, систем водоснабжения и канализации.

Проект «Здоровье» был направлен не на то, что необходимо изменить в данной отрасли. Таким образом, более 70% медицинских учреждений нуждаются в ремонте или оснащении современным медицинским оборудованием. Есть проблемы с количеством персонала и уровнем подготовки. Есть регионы, где более 50% медперсонала предпенсионного возраста и только 7% составляют молодые специалисты. Так же медперсонал испытывает трудности, обусловленные низким уровнем заработной платы при высокой нагрузке. Примером плохого проведения национального проекта может быть, например, то, что многие больницы покупают дорогостоящее оборудование, но не обучают специалистов, которые могут работать с ним. Но, есть и положительные результаты. Это, конечно, обновление медицинского оборудования, увеличение продолжительности жизни (до 72, 5, почти на 7 лет), снижение детской смертности (почти в 3 раза), начался естественный прирост населения (но в данный момент уже снова началась убыль населения с 2018 г.).

Проект «Развитие агропромышленного комплекса (АПК)» завершился на том, что было приобретено и поставлено в лизинг оборудование для животноводства, произошло субсидирование процентной ставки по кредитам, с целью сельскохозяйственного развития, создана система земельно-ипотечного кредитования. Важно создать условия для развития сельскохозяйственного животноводства. Сейчас поголовье крупного рогатого скота меньше, чем после окончания Гражданской войны в 1923 году, а численность населения, а значит, и количество потребляемых товаров возросло. Так же в рамках данного проекта не удалось решить проблему сбыта продукции для мелких производителей. Есть и положительные результаты. Увеличилась урожайность зерновых (в 2 раза), увеличено производство мяса птицы (в 5 раз), увеличено производство свинины (в 2 раза), увеличено производство яиц (в 1,3 раза).

Перейдем к рассмотрению проекта «Образование». В проекте говорится, что специальные меры государственной поддержки необходимы вузам для активной реализации инновационных образовательных программ. Необходим переход от «Университетской» культуры к «мозаичной». Да, это тенденция западных школ «для масс», но ведь «школа для элиты» там организует «университетскую» программу, стараясь дать учащимся целостное представление о мире. Система образования в целом дала стране значительное преимущество чтобы компенсировать нехватку других ресурсов. Теперь оставлена эта система. Еще одна острая проблема - это низкая зарплата ученых. Сейчас большинство научных сотрудников, это старики – энтузиасты, им не хватает доходов, но они как-то поддерживают пламя отечественной науки. Основные проблемы: проблема квалификации преподавателей (что связано с уменьшением качества образования выпускников педагогических университетов); старение кадров и проблема низкой зарплаты учителей.

На практике все эти проекты трудно назвать «национальными», они скорее «правительственные». Правительство предлагает проект, само руководит им, участвует в распределении финансовых средств, без учета общественного мнения и контроля. При этом проекты часто разрабатываются самими исполнителями, не имеющих опыта использования методик и методов проектного управления, а также без привлечения специалистов-практиков в данной области. Отраслевые министерства и ведомства осуществляют разработку планов программ и реализуемых работ не под проблему, а под возможности, задачи и цели самих исполнителей, при этом сохраняется отраслевой принцип, от которого необходимо уходить. Еще одна проблема реализации национальных проектов в слабой проработанности критериев и индикаторов результативности их выполнения, что затрудняет оценку эффективности выделенных средств. А те критерии, которые есть на практике достигаются не всегда, вследствие чего, часто цели национальных проектов остаются недостижимыми или достигаются не в полном объеме [4].

Анализ исполнения описанных выше национальных проектов и государственных программ свидетельствует о том, что независимо от формата, в котором они готовились, и от организационных структур, созданных для управления этими проектами / программами, целевые показатели, установленные в них, зачастую не достигались или достигались с большими задержками по срокам [6]. Нельзя полностью отрицать позитивный вклад государственных программ в социально-экономическое развитие страны и повышение ее обороноспособности [7]: многократно выросла доля современной техники и вооружения в российской армии; превышен целевой показатель доли российских научных публикаций в международных научных журналах; по итогам 2018 г. Россия заняла 31 место в рейтинге Всемирного банка по условиям ведения бизнеса, что можно назвать успешным, несмотря на то, что целевой показатель был – 20 место; уровень оснащения образовательных учреждений и учреждений здравоохранения, социальной поддержки населения также существенно улучшился.

Хотелось бы надеяться, что приоритетные национальные проекты были лишь первыми, экспериментальными действиями власти в важнейших сферах нашей жизни. Огромным препятствием для завершения нацпроектов стал кризис 2014 года. Государство вынуждено было снизить финансирование реализуемых проектов. В 2018 году президент России В.В. Путин представил новый список приоритетных национальных проектов (Указ Президента РФ от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»), по 13ти направлениям: Здравоохранение, Образование, Демографический проект, «Жилье и городская среда», «Международная кооперация и экспорт», Поддержка производительности труда, Развитие малого и среднего предпринимательства, Дорожный, Экологический, «Цифровой», Научный,

Культурный, Инфраструктурный, но в 2019 году ему заявить о прекращении национальных проектов и старте государственных программ в тех же сферах [10].

Литература

1. Геокчакян А.Г., Осокин И.Н. Анализ использования проектного управления в органах государственной власти РФ // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. № 4. С. 67-71.

2. Зозуля А.В., Зозуля П.В. Совершенствование системы управления региональными экологическими проектами // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации. Материалы I Всероссийской научно-практической конференции. М, ГУУ, 2018. С. 248-250.

3. Ибяттов Ф.М., Хмельченко Е.Г. Государственно-частное партнерство как инструмент в решении задач социально-экономического развития регионов и муниципальных образований // Муниципальная академия. - 2019. № 4. С. 89-95.

4. Кротов А.Е., Брикошина И.С. Особенности разработки проектов по обеспечению экономической безопасности региона // Экономика и предпринимательство. – 2013. № 11-2(40). С. 88-91.

5. Лялин А.М., Гусева М.Н. Образовательные кластеры в регионе – проблемы формирования и управления // Экономика и предпринимательство. – 2013. № 11-2(40). С. 128-132.

6. Лялин А.М., Зозуля А.В., Еремина Т.Н. Развитие управления инфраструктурными объектами и муниципальными услугами // Муниципальная академия. – 2019. - № 2. С. 110-117.

7. Лялин А.М., Еремина Т.Н., Зозуля А.В. Проектный офис как развитие системы управления региональными программами // Муниципальная академия. – 2019. - № 1. С. 131-136.

8. Халимон Е.А. Приоритеты стратегического планирования в развитии регионов России // Российский экономический интернет-журнал. – 2016. № 3. С. 37.

9. Халимон Е.А. Разработка и управление региональными программами социально-экономического развития регионов // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации. Материалы II Всероссийской научно-практической конференции. М, ГУУ, 2019. С. 463-466.

10. Хорькова К.О., Халимон Е.А. Внедрение виртуального офиса проекта в систему управления региональными программами развития малых и средних предприятий // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации. Материалы I Всероссийской научно-практической конференции. М., ГУУ, 2018. С. 105-108.

А.П. Бирюков
д-р экон. наук, проф.
В.С. Дацко
студентка
И.З. Коготкова
канд. экон. наук, проф.
П.А. Макаркина
студентка
(ГУУ, г. Москва)

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ПО ВЫСТРАИВАНИЮ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Аннотация. В последние годы все больше компаний организуют свое продвижение в Интернете. Пользователей сети легче заинтересовать своим брендом, так как они проводят там большое количество времени. Чтобы заинтересовать человека своим брендом, нужны правильные SMM-инструменты и их грамотное применение, что важно как молодой компании, так и опытной.

Ключевые слова: УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ЦИФРОВИЗАЦИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, БРЕНД, ДИГИТАЛИЗАЦИЯ.

На сегодняшний день сложно представить мир без цифровых технологий. Вкупе с сетью Интернет они предоставляют огромные возможности человечеству, недоступные без него. Работа в Интернете только на заре всемирной паутины сводилась к деловым перепискам, сейчас же организациям предоставляется куда более широкий спектр возможностей вести свою деятельность: от составления контактной базы данных своей целевой аудитории до полномасштабного ведения бизнеса.

Одна из первостепенных задач управления организацией заключается в создании стратегии развития, от которой зависит укрепление ее позиций, увеличение и удержание целевой аудитории, достижение поставленных целей. Но важно не только хорошо продумать стратегию, но и уметь успешно ее реализовать.

Важнейшей функцией стратегического менеджмента является стратегическое планирование: процесс определения целей и вариантов их достижения. Это основа всех управленческих решений, без стратегического планирования организация в целом, как и их сотрудники по отдельности, лишены четкого представления целей и направления компании. Стратегическое планирование позволяет управлять ресурсами более целенаправленно и взаимосвязано, снижая материальные и финансовые потери при достижении целей.

С приходом дигитализации, если не полностью, то большей частью традиционные каналы и площадки реализации и продвижения организации могут быть заменены их подобием в онлайн сфере. К тому же, маркетинговые методы в Интернете намного разнообразнее и на порядок дешевле своих офлайн версий. Да и охват целевой аудитории в сети происходит быстрее и полнее. Так организация имеет возможность донести до целевой аудитории свои взгляды и идеи, проанализировать ту нишу рынка, которую компания собирается занять, на сколько она окажется прибыльна для нее. Организация при помощи Интернета может изучить своих конкурентов и разработать стратегию по их ликвидации, а также реализовать разработанную стратегию развития в Интернете и проанализировать насколько была успешна реализация.

Маркетинг в социальных медиа (SMM) в первую очередь начинается с разработки стратегии, где проводится анализ потенциальной аудитории организации, ее продукта и целей. Существует много нюансов, которые необходимо учитывать при работе в социальных сетях, среди которых: постоянное поддержание корпоративного стиля компании в размещенных постах на ее аккаунтах. Это должно отражаться во всем: логотипе, слогане, политике организации и общении с подписчиками.

Понятие бренда подразумевает под собой имя, знак или символ, который совпадает с продукцией и услугами организации. Стратегия продвижения или же брендинг – это создание конкретного образа компании и определение ее основных направлений. Александр Назайкин (российский рекламист, доктор филологических наук, профессор факультета журналистики МГУ им. Ломоносова) определяет этапы брендинга:

1. Анализ рыночной ситуации, целевой аудитории (текущего состояния бренда, если он уже создан);
2. Планирование (формулирование сущности бренда, позиционирование; разработка стратегии управления брендом);
3. Строительство бренда (создание системы визуальной и вербальной идентификации; разработка бренд-имиджа; создание комплекта документов бренда);
4. Продвижение бренда (использование интегрированных маркетинговых коммуникаций для создания прочных отношений между потребителями и брендом);
5. Мониторинг бренда и оценка эффективности действий».

Считаем необходимым подробнее остановиться на третьем пункте и разобраться в нюансах разработки бренд-имиджа.

Бренд-имидж организации формируется с помощью рекламы, которая может быть как и на наружных носителях, так и в традиционных СМИ (газеты и журналы, радио, телевидение).

С началом процесса дигитализации компании начали задумываться об использовании глобальной паутины как новой площадки для продвижения своего бренда, своих товаров и услуг. Интернет дает массу возможностей для создания и реализации эффективной стратегии, повышения узнаваемости бренда и лояльности к нему потребителей, инициации информационных поводов и улучшении репутации. В сети присутствует целевая аудитория, с которой можно настроить двустороннюю коммуникацию, определить четкий таргет.

Для компаний продвижение бренда в Интернете как нельзя актуально, ведь цены на использование инструментов и методов продвижения бренда в онлайн режиме намного дешевле, чем в оффлайне, а функционал шире. Можно выделить основные преимущества брендинга в Интернете:

- Большой охват аудитории;
- Скорость распространения информации выше;
- Возможно контролировать и управлять всеми процессами кампании по продвижению;
- Взаимодействие с аудиторией – обратная связь;

Восприятие бренда не меняется вне зависимости от того, где он продвигается: в Интернете либо оффлайн среде. Однако, различен сам процесс создания бренда. Основные различия заключаются в маркетинговых коммуникациях:

- SEO (продвижение веб-ресурсов компании);
- Контекстная реклама;
- Медийная реклама;
- PR-материалы;
- Репутация в Интернете;
- Продвижения в социальных сетях.

SMM активность начинается в первую очередь с разработки стратегии, где проводится анализ потенциальной аудитории, продукта и целей компании. После выбираются мероприятия, которые результативно дополняют стратегию продвижения.

При создании контента следует помнить, что для лучшего продвижения организации нужен собственный контент, а не заимствованный. Контент не должен быть однообразным, в социальных медиа помимо текстовых материалов возможно использование картинок, фото и видеосюжетов, презентации.

В подготовке текстового контента нужно отказаться от написания лонгридов, придумывать интересные заголовки, излечиться от канцелярита. Просто и интересно поданная информация лучше воспринимается пользователем и лучше запоминается. Также важны хэштеги, которые сделают посты компании видимыми поисковыми системами.

Для многих компаний важны показатели KPI (ключевые показатели эффективности) в социальных медиа, которые выражаются лишь в «лайках», просмотрах и репостах. Однако вышеперечисленное не гарантирует прирост клиентов компании среди подписчиков ее пабликов. Необходимо оставлять контактные данные организации для обратной связи, побуждать пользователей оставить свои, для дальнейшей с ними связи, предлагать пользователям связаться с информационным отделом компании для уточнения интересующих моментов.

Литература

1. А. Томпсон, А. Стрикленд. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Юнити-Дана, 2015.
2. М. Портер. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Паблишер, 2014.
3. Г.Г. Щепилова. Реклама в СМИ: принципы классификации. URL: <http://www.mediascope.ru/node/625>.
4. Е.Л. Вартанова. Основы медиабизнеса. – М.: Аспект пресс, 2014.
5. С.А. Попов. Актуальный стратегический менеджмент. – М.: Издательство Юрайт, 2014.
6. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. — 5-е изд. стереотипн. — М., Магистр: ИНФРА – М, 2014.
7. Чернатони Л., МакДональд М. - Как создать мощный бренд - М., 2012.
8. Чумиков А. Н., Бочаров М. Б., Тишкова М. - PR в Интернете - М., 2010.
9. URL: http://www.nazaykin.ru/_br_branding.htm.
10. URL: <https://texterra.ru/blog/kak-postroit-smm-strategiyu-poshagovyy-plan-prodvizheniya-v-sotsialnykh-setyakh.html>.

Ю.О. Брыткова
магистрант
(ГУУ, г. Москва)

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В АГРОХИМИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА ПРИМЕРЕ ООО «ЭЛИТНЫЕ АГРОСИСТЕМЫ»

Аннотация. Целью данной статьи являлось проведение анализа деятельности агрохимической промышленности организации, сложившейся ситуации в мировой экономике и, в частности, РФ, вследствие новой

коронавирусной инфекции. В статье рассматривается влияние пандемии на управление проектами в агрохимической промышленности, а также, в целом, на экономику РФ на конкретном примере агрохимического предприятия ООО «Элитные Агросистемы».

Ключевые слова: ПРОЕКТ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, АГРОХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ, КОРОНАВИРУС (COVID-19).

2020 год стал одним из самых тяжёлых в новейшей истории России. Сошлись сразу несколько негативных факторов — глобальный социально-экономический кризис, вызванный пандемией новой коронавирусной инфекцией или по-другому COVID-19, спровоцировал обрушение отечественных рынков. Все сферы деятельности бизнеса стали под прицелом последствий кризиса.

Актуальность данной темы обусловлена сложной ситуацией в России и в мире в целом, сложившейся в результате распространения нового типа коронавируса, который создал кризисное положение.

На рисунке 1 представлены прогнозы от трех независимых учреждений.

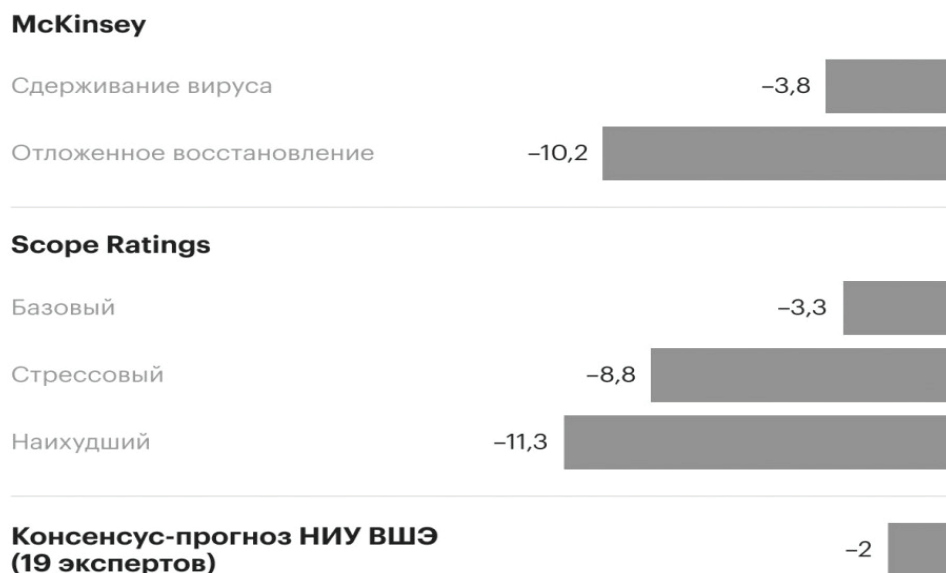


Рисунок 1 - Прогнозы по российской экономике

Инфекция COVID-19 охватила все страны, и угрожает не только здоровью людей, но и мировой экономике. Распространение инфекции COVID-19 достигло своего пика, поэтому эпидемия переросла в пандемию. Экономический ущерб из-за эпидемии уже сейчас составляет по оценкам Bloomberg в \$5 трлн. Мир постепенно погружается в самую глубокую рецессию мирного времени с 1930-х годов. По данным ВТО падение объема мировой торговли в текущем году может составить более 30% [1].

Больше всего пострадал во время коронавируса малый бизнес. Государства и международные финансовые организации не способны обеспечить надлежащий уровень поддержки из-за рекордных обвалов рынков, поэтому каждая организация стремится, насколько это возможно, не просто «выжить», а сохранить устойчивое состояние и противостоять отрицательным изменениям в экономике с наименьшими потерями.

На рисунке 2 представлен опрос предпринимателей о влиянии коронавируса на бизнес.

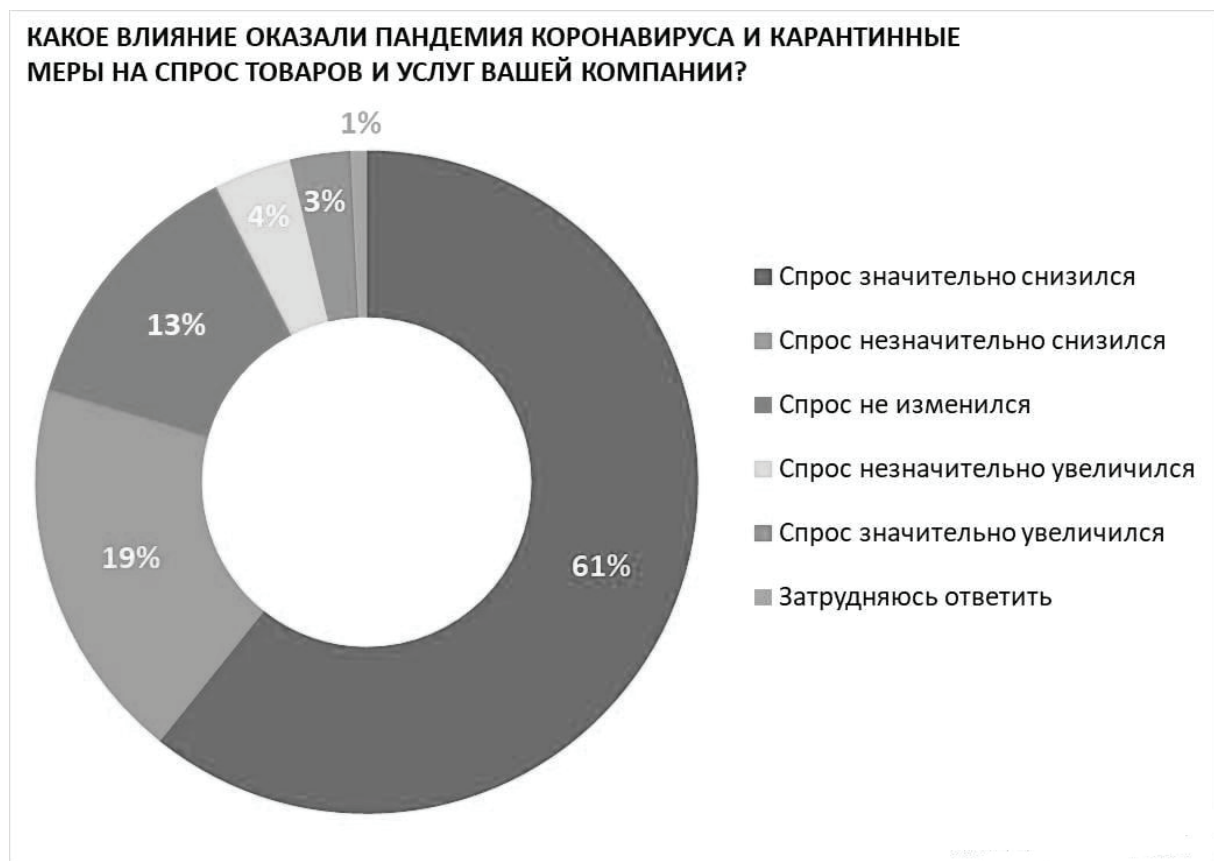


Рисунок 2 – Опрос предпринимателей о влиянии коронавируса на бизнес

Производителям различной продукции для нужд сельского хозяйства приходится заниматься профилактикой заболеваемости коронавирусом и в тоже время обеспечивать стабильность функционирования бизнеса в условиях расширяющихся весенних полевых работ.

По сравнению с крупными отраслями, такими как энергетика и авиатранспорт, которые более затронуты новым вирусом, агрохимическая отрасль имеет меньшие размеры и, как тесно связанная с производством продуктов питания, получила освобождение от карантинных мер для нормальной работы.

Широко распространенный страх перед инфекцией привел к нехватке рабочей силы, поэтому некоторые заводы по производству микроудобрений были вынуждены закрыться. Все предприятия России, с каким бы сырьём они ни работали, сегодня стремятся сделать приоритетной заботу о здоровье своих сотрудников и, насколько это возможно, обезопасить их от угрозы заражения COVID-19. Поэтому те компании, по производству сельскохозяйственной продукции, которые продолжили работу в обычном режиме на полную мощность, в целях безопасности перевели персонал офиса на удалённый режим работы. Бизнес-модель сотрудников, работающих дистанционно заключается в том, чтобы продавать продукты напрямую фермерам или розничным торговцам, но сейчас большую проблему представляют собой логистические пути поставок: несвоевременная доставка продуктов и поставка активных ингредиентов [2]. Также сотрудники штаба отслеживают проблемы с поставками и запасами сырья на предприятие, средствами индивидуальной защиты и дезинфекции для обеспечения безопасности сотрудников. В их обязанность входит мониторинг угрозы, которая может вести к приостановке деятельности производства или снижению объемов выпускаемой продукции.

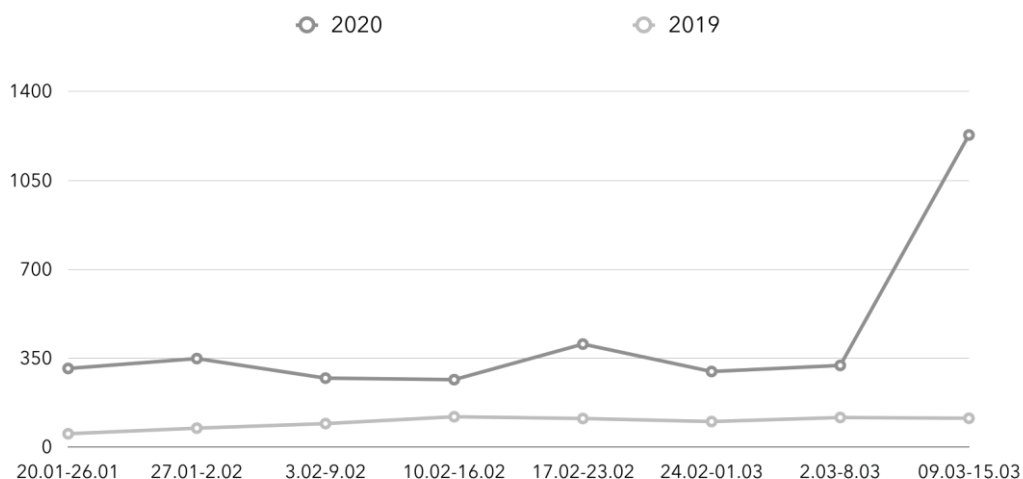


Рисунок 3 – Динамика спроса на антисептическую продукцию 2019-2020 гг.

Для сотрудников, которые должны обеспечивать бесперебойный режим работы, правительством введены строгие правила безопасности и социального дистанцирования.

Каждая организация ежедневно следит и анализирует влияние пандемии COVID-19. Некоторые крупные компании агрохимической отрасли на глобальном уровне жертвуют миллиарды рублей глобальным организациям по обеспечению продовольственной безопасности по всему миру, которые помогают тем, кто испытывает нехватку продовольствия в эти сложные времена.

Рынок агрохимической продукции имеет первостепенное значение сельскохозяйственных культур — для поддержания продовольственной безопасности, поэтому на сегодняшний день пандемия мало влияет на производственные процессы данной отрасли, а наоборот стимулирует их производство и помогает развивать отрасли сельского хозяйства цифровое пространство.

Центральный офис ООО «Элитные Агросистемы» был переведён на удалённый режим, приходить на рабочее место нужно только в случае крайней необходимости. На производстве компании работают лишь те, кто обеспечивает работу оборудования. В помещениях предприятия установили приспособления для дезинфекции воздуха и обеззараживания рук. Также регулярно проводится дезинфекционная обработка производственных цехов и других помещений. Производственные помещения в течение дня по несколько раз проходят дезинфекцию. Все сотрудники компании обеспечены защитными масками. При входе на предприятие у сотрудников измеряют температуру.

ООО «Элитные Агросистемы» не только защищается от инфекции, но и защищает других. Компания разработала план дальнейшего продвижения бизнеса, заключив договор контрактного производства по производству химической продукции с дистрибьютором ООО «ДЕСАН», входящее в торгово-производственную группу компаний «Растер».

ООО «ДЕСАН» — компания, работающая на рынке профессиональной химии и уборочного инвентаря. Теперь в нее войдут и антисептические средства. Это спреи для рук, гели, дезинфекторы. На рисунке 3 представлена динамика спроса на антисептическую продукцию в 2019-2020 гг. Надо отметить, что спрос на антисептики в России вырос в десятки раз: об этом свидетельствуют данные исследовательской компании Nielsen. С 30 марта по 5 апреля 2020 года, по сравнению с теми же периодами прошлого года, спрос вырос на 2703 процента, а с 6 по 12 апреля - на 5609 процентов. В частности, потребность в санитайзерах для рук увеличилась на 432

процента и 416 процента соответственно [3]. В связи с этим, культура поведения изменится, и даже после эпидемии такие гели, спреи и дезинфекторы будут востребованы. На рисунке 4 представлена динамика продаж антисептической продукции крупнейших сетей России.

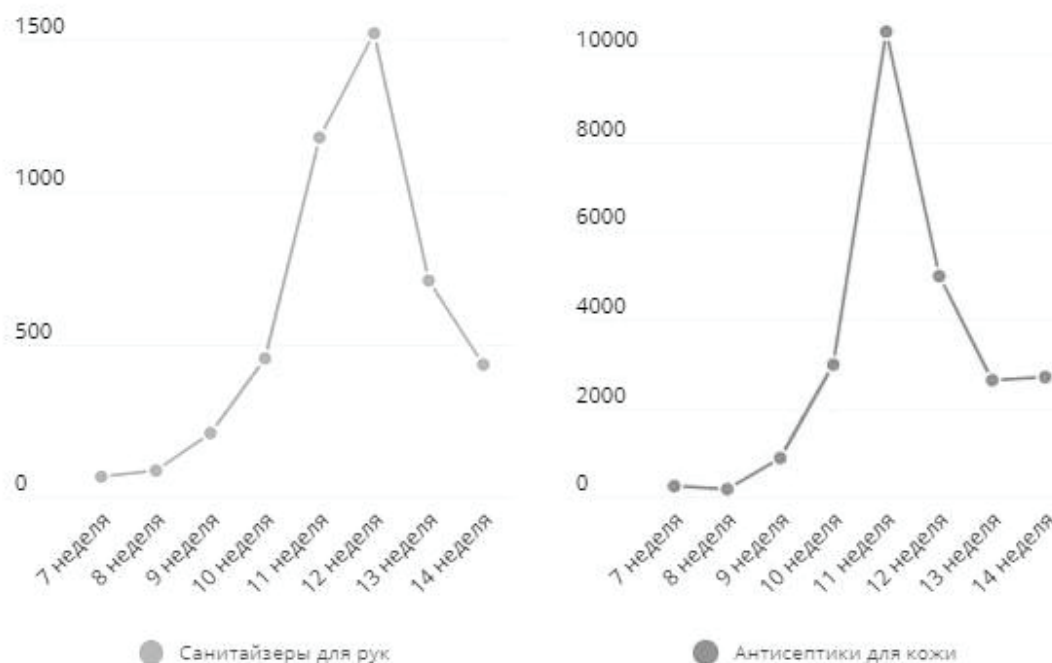


Рисунок 4 - Динамика продаж антисептической продукции крупнейших сетей России

Распространение коронавируса сделало предметом первой необходимости антисептические средства для рук и предметов быта. В связи с этим имеющиеся производственные мощности ООО «Элитные Агросистемы» позволили переориентировать свои производственные линии и произвести антисептические средства для рук и обработки поверхностей, а также выпустить средства дезинфекции. Данная продукция выходит под торговой маркой ООО «ДЕСАН».

Внедрение системы управления проектами является сложным и затратным процессом. Однако применение проектно-ориентированного подхода компанией, дало положительный экономический эффект.

Внедрение нового производства удалось осуществить в рекордные сроки — менее недели. Для этого у компании есть все необходимое:

- реакторный парк;
- складское хозяйство;
- дозатор для расфасовки;
- аппарата наклеивания этикеток;
- производственная лаборатория;
- высококвалифицированные специалисты и сырье, которое доставляется компанией ООО «ДЕСАН».

В настоящий момент возможности производства ООО «Элитные Агросистемы» позволяют выпускать до 150 000 литров антисептических средств в месяц, при полном развёртывании мощностей производство готово обеспечить до 500 000 литров ежемесячно. Первые отгрузки уже были в конце марта.

Стоит обратить внимание, что основной деятельностью ООО «Элитные Агросистемы» является производство агрохимической продукции. Так как сельскохозяйственные ресурсы, включая агрохимикаты для защиты

сельскохозяйственных культур имеют первостепенное значение, производство не прекращено и работает в обычном режиме даже в течение периода карантина для борьбы с пандемией COVID-19, параллельно производя дезинфицирующие средства. Как уже говорилось выше, только офисные сотрудники переведены на удалённый режим.

Также следует отметить, что ООО «Элитные Агросистемы» объявило о распродаже со скидкой микроудобрений по специальному тарифу со скидкой 10% сверх текущих низких цен, что поможет фермерам справиться с финансовым стрессом в сезон посадки.

Своевременная разработка стратегического плана продвижения значительно помогла ООО «Элитные Агросистемы» не поддаваться влиянию пандемии и адаптировать имеющиеся производственные мощности в связи со сложившейся ситуацией во внешней среде.

Рассуждая о последствиях COVID-19 для экономики и химической промышленности в целом, следует аккуратно подбирать источники и инструменты анализа. Есть реальность СМИ, социальных сетей, телевизора с их низкой экспертизой, «фейковыми» вбросами, потребностью переводить информацию в язык кухонных разговоров. Есть просто реальность, где оперируют статистикой, индексами фондовых рынков и научными данными.

В этих реальностях все не так мрачно, как может показаться на первый взгляд. Надо четко понимать, что экономические прогнозы не закладываются на подобные события, которые невозможно предвидеть, для которых трудно просчитать их последствия. Когда они происходят, люди, принимающие решения (инвесторы, поставщики, глобальные покупатели) закладывают в работу худший сценарий.

Управление проектами играет ключевую роль не только в условиях пандемии, но и в обычных условиях циклического развития экономики. Быстрые и верные управленческие решения помогают организациям в любом экономическом секторе. Жесткие условия пандемии сильно повлияли на многие бизнес-субъекты РФ и всего мира. ООО «Элитные Агросистемы» доказало свое право оставаться ключевым игроком на рынке агрохимической промышленности.

Резюмируя все вышеизложенное хотелось бы отметить, что сложившаяся ситуация в мировой экономике является для всех агрохимических компаний проверкой на профессионализм и устойчивость. Старые способы достижения целей и ведения бизнеса должны подвергнуться изменениям. Те компании, которые будут иметь несколько вариантов реализации своего бизнеса, смогут пройти этот сложный период с меньшими потерями для себя и своих сотрудников. Как и любая другая отрасль, агрохимическая промышленность полностью зависит от дальнейшего развития пандемии.

Литература

1. Bloomberg - Официальный сайт агентства финансово-экономических новостей // Официальный сайт агентства финансово-экономических новостей, URL: <https://www.bloomberg.com/europe> (дата обращения: 29.11.2020).

2. AgNews - Крупнейший агропортал рынка сельского хозяйства // Крупнейший агропортал рынка сельского хозяйства, URL: <http://news.agropages.com> (дата обращения: 30.11.2020).

3. Nielsen - Глобальная независимая компания-измеритель // Глобальная независимая компания-измеритель, URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/> (дата обращения: 30.11.2020).

А.А. Губанов

бакалавр

П.С. Поникаровская

бакалавр

Научный руководитель: канд. экон. наук **Н.В. Михалевич**

(ГУУ, г. Москва)

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ТРЕНДЫ: РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ СЕРВИСОВ ДОСТАВКИ

Аннотация. В данной статье проведен анализ логистических проектов и успешных практик организации доставки товаров лидеров рынка, выявлены основные технологические тренды в данной сфере.

Ключевые слова: ПРОЕКТ, СЕРВИС ДОСТАВКИ, РИТЕЙЛ, КОМПАНИЯ.

В Российской Федерации сервисы доставки, как отдельная сфера услуг, стремительно начали развиваться не так давно благодаря росту популярности онлайн-шопинга и покупок с доставкой. Ввиду ситуации с коронавирусной инфекцией COVID-19, охватившей весь мир, очевидно, что сервис доставки – это долгосрочный тренд, который в дальнейшем будет популяризироваться и развиваться [1].

В данном исследовании проанализированы тенденции проектов в логистической сфере для выявления актуальных технологических трендов, применяемых компаниями, занимающимися доставкой товаров различного назначения.

Одним из первых реализованных проектов доставки продуктов питания и промышленных товаров на дом являлась компания «Утконос», которая ведет свою деятельность уже более 17 лет. Сервис активно набирал обороты, и к 2007 году клиентская база составила более 200 тыс. человек, а число точек по РФ достигло отметки в 220 единиц. Но, несмотря на многочисленные попытки смены стратегии развития и перезагрузки бизнеса, «Утконос» так и не стал компанией, стабильно приносящей доход. Система была недостаточно проработана: классической модели доставки (от 4 дней ожидания) сложно было конкурировать с появившимися на рынке новыми экспресс-сервисами, которые привозят продукты день в день – в данном случае компания не учла фактор скорости. В этом заключается одна из причин, по которой конкуренты обгоняют «Утконос» [5].

В 2013 году группа инвестиционных аналитиков запустила сервис Instamart, позже переименованный в «СберМаркет». В отличие от «Утконоса» для данного сервиса приоритетом стала скорость доставки, и в бизнес-модели не было собственных «dark stores» – складов с продуктами. Фактически курьер службы доставки набирает товары по списку потенциального клиента, сделанному в мобильном приложении и за минимально возможное время привозит заказ по адресу в течение 30-60 минут. В итоге проект по созданию компании Instamart («СберМаркет») совершил технологический прорыв в сфере доставки, и компания получила доход 5,2 млрд рублей за второй квартал 2020 года [6].

Одним из гигантов российского ритейла является ГК «О'Кей». Данная компания была основана в 2001 году в Санкт-Петербурге. В 2007 году в «О'Кей» пришла международная команда менеджеров, которая поспособствовала выведению компании в десятку крупнейших ритейлеров России и еще через пару лет открытию супермаркетов на рынке Московского региона. К 2015 году в Москве открылся интернет-магазин с доставкой продуктов на дом. В дальнейшем, кроме интернет-

сайта, было разработано и запущено омниканальное мобильное приложение, которое сильно упростило процесс оформления доставки продуктов. На 2016 год компаньоны контролировали 78,97% акций ритейлера. Тогда было объявлено, что эта доля выставляется на торги. В качестве основных покупателей значились компании «Магнит», «Лента» и «Ашан». Собственная торговая марка сети «О`Кей» была признана лучшей в сегменте онлайн и стала победителем конкурса Private Label Awards 2020. Таким образом, с 2015 года реализация логистических проектов осуществляется с применением технологических трендов, учитывающим фактор скорости, а также с использованием мобильных приложений [4].

Позднее на рынок доставки присоединились такие крупные игроки, как компания «Яндекс», разработавшая проекты «Яндекс.Еда», «Яндекс.Маркет» и «Яндекс.Лавка», и «Delivery Club». Данные два сервиса максимально проработали систему организации доставки, отчего скорость получения купленных товаров не превышала 30 минут. Компании вышли на первые места среди ритейлеров по доставке и удерживают лидирующие позиции до настоящего момента [2] [3].

Пик популярности сервисов доставки пришёлся на 2019-2020 года в связи с пандемией коронавирусной инфекции COVID-19. Карантин и тотальный локдаун, которому подверглись люди, не оставил выбора, кроме как обратиться к сервисам доставки еды и промышленных товаров. В игру вступили такие компании, как «Яндекс», «Delivery Club» и «СберМаркет». Прирост пользователей в сервисах от «Яндекс» с марта составил 121%. По итогам первого квартала 2020 года выручка Delivery Club составила 1,82 млрд рублей. «СберМаркет» работает в 133 городах России с оборотом 5,2 млрд рублей [7].

Современные быстрые темпы жизни устанавливают новые, более высокие требования к комфорту и скорости оказываемых услуг, особенно в сфере общественного питания и доставки. Успешно реализуемые сегодня на рынке логистические проекты одной из главных целей ставят сведение сроков доставки заказов до предельно возможного минимума, и данная тенденция ясно прослеживается на основе проведенного анализа представленного сектора рынка. Доступность сервиса, понятная навигация, клиентоориентированность, работа с обратной связью, высокое качество сервиса, скорость оказываемых услуг - основные критерии, которых придерживаются лидеры данной отрасли.

Литература

1. Бизнес план доставки еды // beboss.ru URL: <https://www.beboss.ru/bplans-food-delivery> (дата обращения: 20.02.21).
2. Магазины «на удаленке». Как сервисы доставки продуктов меняют рынок ритейла // <https://sber.pro/> URL: <https://sber.pro/publication/magaziny-na-udalionke-kak-servisy-dostavki-produktov-meniaiut-rynok-riteila> (дата обращения: 20.02.21).
3. Delivery Club отчитался о двукратном росте выручки на фоне пандемии // rbc.ru URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5ea074b39a794730f9907e4e> (дата обращения: 20.02.21).
4. История компании // www.okmarket.ru URL: <https://www.okmarket.ru/about/history/> (дата обращения: 02.03.2021).
5. Маршрут отхода: почему крупнейший продуктовый онлайн-ритейлер не может выйти на прибыль // kommersant.ru URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2453053> (дата обращения: 20.02.21).
6. Как «СберМаркет» вырос из небольшого стартапа — и во время пандемии стал лидером доставки продуктов в России. // paperpaper.ru URL: <https://paperpaper.ru/photos/kak-sbermarket-vo-vremya-pandemii-st/> (дата обращения: 20.02.21).

7. Как будет развиваться рынок быстрой доставки в России и мире // vc.ru
URL: <https://vc.ru/services/73156-kak-budet-razvivatsya-rynok-bystroy-dostavki-v-rossii-i-mire> (дата обращения: 20.02.21).

М.Н. Гусева

д-р экон. наук, проф.

И.З. Коготкова

канд. экон. наук, проф.

Г.Я. Сороко

канд. экон. наук, доц.

(ГУУ, г. Москва)

ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ СРЕДЫ

Аннотация. Внедрение высокотехнологичных информационных технологий в управление строительными проектами делает исследования в обозначенной сфере особенно актуальными. В статье представлен анализ эффективности оперативного управления проектами в условиях применения информационных технологий моделирования зданий, перспектив и особенностей системы управления ходом строительного процесса. Определены наиболее целесообразные направления повышения эффективности оперативного управления на этапе строительства.

Ключевые слова: УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, СТРОИТЕЛЬСТВО, СТРОИТЕЛЬНЫЙ ПРОЕКТ, ИНФОРМАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ЗДАНИЯ.

В процессе реализации задач оперативного управления по этапам жизненного цикла строительного проекта взаимодействие происходит, в основном, на уровне производственных подразделений. Эффективность оперативного управления определяет в конечном счете выполнение задач проекта по ресурсам: временным, трудовым, финансовым. На стадии строительства технология информационного моделирования зданий (BIM) становится тем инструментарием цифровой среды, который должен обеспечить эффективность оперативных коммуникаций для принятия управленческих решений, направленных на реализацию концепции Lean Construction [1].

Применение технологии информационного моделирования объектов (BIM) на стадии проектирования достаточно полно описано и проанализировано в научной литературе, в то время как на стадии строительно-монтажных работ и в целом в системе оперативного управления ходом строительства, данный процесс еще остается методически не проработанным. Оперативное управление по сути выполняет роль промежуточного звена между производственными процессами строительно-монтажных работ и календарными планами при создании объекта. В большинстве исследований, посвященных повышению эффективности этапов жизненного цикла строительного проекта, главной компонентой оперативного управления называется разработка оперативного плана, а также своевременное реагирование на изменение динамики показателей планового интервала. Но представляется спорной концепция, согласно которой оперативное управление направлено на обнаружение и устранение сбоев и несоответствия желаемого

состояния системы и фактического. В такой трактовке все оперативное управление будет сведено к диспетчеризации процесса, то есть, к устранению последствий. В то время как совершенно очевидно, что основным содержанием процесса оперативного управления является управленческая деятельность по прогнозированию и недопущению проблемных возмущений и проведению мероприятий опережающего контроля.

Оперативное управление, как и управление вообще, возможно осуществить при двухаспектном взаимодействии – субъекта (верхний уровень) и объекта (нижний уровень). Объект производит отбор, обработку и передачу первичной информации от производственных единиц субъекту, который в свою очередь проводит анализ производственной информации о ходе строительно-монтажных работ, и осуществляет процесс принятия управленческих решений, доводящихся до нижнего уровня. Здесь появляется важная задача по обеспечению качества информации и коммуникаций верхнего и нижнего уровней.

Здесь уместно также вспомнить об основных функциях (планирование, организация, мотивация, контроль, координация) управления. Выделяемые в современной теории управления функции реализуются в строительном проекте на всех уровнях: как стратегического, так и оперативного управления. В цифровой среде возможно совершенствование реализации данных функций за счет современных технических средств. Конечно, в реализации данных функций многое зависит от soft и hard skills менеджеров проектов. Но организаторские качества, подкрепленные современными платформами для принятия управленческих решений, составят надежный базис для оперативного управления.

Из перечисленных функций особое место принадлежит контролю. Система контроля присутствует как в системе безопасности, ввиду особенностей технологий возведения объекта, так и в традиционных для управления процессах сравнения текущих и запланированных параметров и показателей в целях их оперативного регулирования. При этом, в некоторых случаях (полного соответствия плана и факта или незначительного отклонения), а также приемлемого положительного отклонения, регулирующее воздействие не применяется. Упомянутая Концепция Lean Construction «точно в срок» основное внимание уделяет функции контроля. Информационная система, основанная на функционале данной концепции, должна обеспечить как можно более быструю фиксацию отклонений управляющей системой в процессах и планах объекта управления, минимальное время для доведения данной информации менеджерам проекта, принимающим решения, и минимальное время для устранения или другой реакции на отклонение [2].

Для построения подобной информационной модели, которая будет направлена на обеспечение эффективности оперативного управления, можно сформулировать следующие критерии:

- своевременность диагностики проблем (отклонений) хода процесса строительства;

Ограничения для менеджеров проектов должны определяться, с одной стороны, промежутком контроля (по календарному графику или графику Ганта), с другой стороны – это критерии незначительности отклонений, при которых требуется (не требуется) регулирование.

- скорость передачи информации о выявленных в результате диагностики отклонений хода строительного процесса менеджерам проекта;

Быстродействие системы оперативного управления во многом определяет ее эффективность. При этом направление потока информации от объекта к субъекту и обратно должно проходить через меньшее количество промежуточных каналов и занимать как можно меньше времени.

- объективность, комплексность, всесторонность данных о ходе строительного процесса менеджеру проекта.

Особенностью эффективного оперативного управления в плане реализации функции контроля является то, что оно представляет замкнутый контур, по которому функции осуществляются непрерывно, как по времени, так и по работам. Традиционны также требования к самой информации в плане ее комплексности и объективности. При этом лишние данные только усложняют процедуру принятия управленческого решения в плане определения и ранжирования важности данных и своевременности обратной связи с объектом управления.

Организовать данный процесс с учетом перечисленных критериев возможно при помощи уже упомянутых BIM-технологий. Они должны вписываться в систему оперативного управления как один из ее элементов, поскольку делают возможным эффективное интегрированное действие по извлечению, обработке, передаче и своевременной актуализации данных.

Определяя структурные подразделения строительной организации и функции их по работе с данными моделями, можно остановиться на следующей схеме. Основными структурными подразделениями, в которых возможно создание групп информационного моделирования, являются производственно-технические отделы. Специалисты этих отделов должны входить в состав команды проекта на этапе строительства. Они должны обеспечивать как применение модели, так и наполнение ее атрибутами.

Владельцы процесса моделирования получают запросы со стройплощадок по среднесрочным и оперативным заданиям, передают им эти задания, а также контролируют получение отчетов, по которым принимаются необходимые критериальные решения о применении корректирующих воздействий. В свою очередь, через владельцев процесса передаются уточняющие решения в случаях изменений в объемно-планировочных решениях (например, при решении о применении инновационных строительных материалов).

Если система принимает решение о принятии отчетных материалов, отчетные данные оформляются как соответствующие BIM-модели. В практике контроля и мониторинга строительного процесса в настоящее время применяются беспилотные летательные аппараты. При их применении становится возможным осуществление цифрового контроля путем приема данных о визуальном соответствии объекта 3D-модели возводимого здания или сооружения. Совмещение полученной модели с проектной BIM-моделью позволяет специалистам оперативно и наиболее точно отслеживать отклонения хода строительного процесса.

По сути, решение обозначенных проблем лежит в плоскости совершенствования информационно-коммуникационных процессов. Участники процесса оперативного управления строительным проектом должны взаимодействовать в цифровой среде общих данных, объединенных BIM-моделью, на протяжении всех этапов жизненного цикла проекта.

Литература

1. Сайтгараев А.Ф. Резервы эффективности внедрения технологии информационного моделирования зданий на государственном уровне: анализ опыта Великобритании и России / И.З. Коготкова, А.Ф. Сайтгараев // Экономика и Предпринимательство. – 2017. - № 8 (ч.1).

2. Развитие японской модели проектного управления инновациями: от P2M к «Кайкаку» / С.А. Титов, Г.Я. Сороко, Н.В. Титова // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 12 (101). – С. 925-928. – 0,5 п.л. (авт. – 0,17 п.л.).

А.Ю. Денисов
магистрант

А.М. Лялин
д-р экон. наук, проф.
(ГУУ, г. Москва)

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Аннотация. В работе рассмотрены основные подходы к организации проектной деятельности в строительстве. Автор рассматривает основные составляющие проектного управления в строительной организации. Все исследование проводится на примере компании ООО «Доминус».

Ключевые слова: ПРОЕКТ, ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, СТРОИТЕЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ, УСПЕХ ПРОЕКТА.

Проект – это совокупность скоординированных и управляемых операций, направленных на получение конкретного результата в среде с ограниченными ресурсами и временными рамками.

Для лучшего понимания сущности проекта его можно сравнить с процессом в рамках предприятия, где процесс – это множество последовательных действий, направленных на достижение результата. Но существует одно значительное отличие проекта от процесса: проект всегда имеет набор ограничений. Стандартный набор ограничений для проекта состоит из трёх групп: ограничение по времени – сроки проекта; ограничение по ресурсам; результат [1].

В современных экономических условиях управление проектами в строительстве осуществляется в рамках инвестиционно-строительной деятельности. Проекты в недвижимости требуют значительных и долгосрочных инвестиций. Управление инвестиционно-строительным проектом требует системного подхода к привлечению необходимых инвестиций, участников и ресурсов, а также организационно-экономическим схемам их взаимодействия в процессе реализации проекта.

Основным видом деятельности ООО «Доминус», согласно ОКВЭД, является строительство жилых и нежилых зданий (41.20).

Необходимо проанализировать восемь главных компонентов системы, которые составляют систему проектного менеджмента на базе работы ООО «Доминус».

1. Интегрированный подход, который предпринимается при управлении проектами. Отметим, что способности анализируемой компании к менеджменту проектами, а также возможности реализации выработанных стратегий предусматривает наличие пяти следующих компонентов:

- навыки моделирования ситуации;
- умение определять потребность в изменениях;
- умение прорабатывать собственно стратегию изменений;
- умение задействовать в процессе изменений качественные управленческие методы по отношению к проектам;
- умение трансформировать стратегии на практике, в жизни.

Отметим, что все компоненты могут быть реализованы только в интегрированной системе стратегического менеджмента – в форме функциональных подсистем, которые обеспечивают развитие, поддержание деятельности компании:

- бухгалтерский учет;
- планирование;

- организация;
- контроль.

Итак, миссия дает возможность установить, чем на самом деле занимается предприятия, какова его суть, перспективы, масштабы, а также векторы роста. Самое главное, в миссии четко обозначается отличие компании от конкурентов. В то же время, внимание концентрируется на потребителях, а не на продукции, так как формирование миссии протекает на базе покупательских интересов, запросов, потребностей. Удовлетворить их можно в процессе работы бизнеса. Примечательно, что компания не использует при планировании деятельности тех или иных методов проектного менеджмента [2].

Также известно о том, что в стратегическом видении компании нет проектного начала.

Соответственно, интегрированный подход к проектному управлению используется, реализуется в системе работы ООО «Доминус» не в полной мере, а только на уровне общего управления.

2. Управление средой, в которой реализуется проект.

В исследуемой компании нет должности проектного менеджера. Обязанности этого специалиста принимает человек, которого назначает руководитель проекта – только на время решения соответствующих задач.

При создании любого проекта выполняется анализ не только внутренней, но и внешней среды компании. Такая работа дает возможность установить угрозы, возможности для нормальной реализации проекта со стороны внешнего окружения. Кроме прочего, при анализе внешних и внутренних факторов среды можно понять, каковы преимущества и недостатки компании.

3. Управление циклом реализации проекта. Данная работа основана на контроле над степенью достижения конечной цели в проектной деятельности. Отмечается, что в ходе реализации проекта цели промежуточного характера не ставятся, а ведь с их помощью можно было бы подводить промежуточные итоги, вовремя принимать быстрые решения в случае возникновения определенных угроз проекту.

Кроме того, ответственность перекладывается на менеджера проекта, а значит – нет процесса делегирования полномочий среди участников в проектной группе. Соответственно, можно говорить о низком уровне эффективности работы этого компонента проектного управления.

4. Менеджмент финансами. Этот процесс преимущественно выполняется бухгалтером, который использует ПО «1С: Бухгалтерия». Итак, можно отметить низкий уровень оснащенности Общества. Такая система не дает возможности точно установить бюджет, требуемый для успешной реализации проекта, принимая во внимание ликвидацию всех рисков появления отклонений от начального бюджета проекта [6].

5. Управление персоналом, который принимает участие в реализации проекта. Анализ движения, состава, а также эффективности применения персонала в компании начинается с изучения численности сотрудников, их состава. Ранее было сказано о том, что сейчас в компании работает 10 человек. 50% - это руководящие должности (высокая доля таких сотрудников для малочисленного коллектива).

Персонал имеет высокий профессионализм:

- 80% сотрудников имеют высшее образование, а остальные – средне-специальное образование;
- 9,7 лет – такой средний опыт работы сотрудников в строительной сфере;
- 40,7 лет – средний возраст сотрудников. Это значит, что структура – довольно молодая; компания имеет требуемый персонал для внедрения современных технологий; готовая к нововведениям организационного плана;

- текучка кадров – менее 2%, что указывает на высокий уровень лояльности персонала.

Один из самых главных показателей эффективности применения труда считается его производительность. Уровень производительности труда часто отражается на основании показателя выработки товарной или чистой продукции на одного сотрудника, по показателю трудоемкости для единицы продукции [4].

Центральная задача, которая стоит при анализе применения фонда зарплаты – увеличение степени эффективности в применении фонда для достижения оптимальных соотношений между параметрами роста прибыли и зарплаты, а также выработки и собственно зарплаты. Кроме того, важно отметить показатель соответствия темпов роста средней зарплаты и производительности труда [3].

Проведенный анализ показывает, что каждый год производительность труда снижается на 41,9% в 2018 году, а также на 31,38% в 2019 году.

Темп прироста среднемесячной зарплаты в 2018 году – положительный, 5,57% в 2019 году. В 2019 году средняя зарплата составляет 13258 рублей. Это в 2 раза меньше среднего показателя по региону. В то же время в исследуемой компании нет нематериальных мотивирующих инструментов, что отрицательно отражается на эффективности трудовых ресурсов. Нельзя не отметить увеличение расходов фонда зарплаты с расчета на 1000 рублей реализованных проектов.

6. Управление ресурсами, которые нужны для реализации проекта. Определение потребности в ресурсах, которые будут использованы в процессе реализации проекта, проводит заведующий производственным отделом. Ему нужно установить не только количество тех или иных ресурсов, но и требования по их качеству, так как именно от этого показателя часто зависит успех в реализации проекта. Но этому аспекту в ООО «Доминус» уделяется мало внимания.

Отметим высокий процент не реализации или же несоблюдения сроков при реализации строительных проектов (примерно 28% от всего пакета проектов). Причина тому – поставляемые ресурсы не отвечают заявленному качеству. Прежде всего, это касается материальных ресурсов: оборудование, стройматериалы и так далее. Качеством тут можно назвать следующие параметры: соответствие оборудования заявленным технологическим данным; экологическая чистота стройматериалов; сроки службы техники; мощность, технические требования и прочее.

7. Управление рисками, которые сопутствуют реализации проекта. Можно отметить, что в анализируемой компании в системе проектного менеджмента не предусмотрен определенный механизм, посредством которого бы удавалось управлять рисками строительного проекта. Соответственно, если возникает определенная ситуация, согласно которой начинаются отклонения при реализации заданного проекта, менеджмент не может предпринять план мероприятий, направленных на предотвращение риска. Кроме того, нет даже возможности понизить уровень влияния риска на процесс достижения поставленной цели.

Собственно говоря, по этой причине многие проекты компании (а именно – порядка 85% проектов) не достигают в полной мере стопроцентного результата. Это указывает на то, что предприятие имеет низкую эффективность работы системы проектного менеджмента [7].

8. Управление материально-техническим обеспечением проекта. Данный процесс осуществляет главный инженер на основе сметы ресурсов, необходимых для реализации строительного проекта [5].

Именно от эффективности работы главного инженера зависит эффективность реализации строительных проектов ООО «Доминус». Главной проблемой ООО «Доминус» является неэффективная система выстраивания отношений с поставщиками.

Часто компания упускает момент анализа основных поставщиков перед их выбором, основываясь только на условия цен по контрактам. К сожалению, это приводит к нарушению сроков поставки важных ресурсов. В договорах с поставщиками не учитывается момент штрафных санкций за просрочку. Таким образом, компания выстраивает договорные отношения только на основании условий взаимного доверия. Однако такой подход не допустим в условиях современности.

Итак, по итогам анализа наличия 8-ми компонентов системы проектного управления в ООО «Доминус» установлены преимущества и недостатки в организации системы менеджмента проектами.

Литература

1. Брикошина И.С., Геокчалян А.Г. Процесс внедрения проектного управления в деятельность коммерческих организаций // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2019. № 3(23). С. 26-33.
2. Брикошина И.С., Геокчалян А.Г. Развитие процессов и практики управления реализацией проектов и программ: отечественный и зарубежный опыт // Менеджмент в России и за рубежом. – 2020. № 2. С. 26-32.
3. Коготкова И.З., Шафоростова А.И. Совершенствование процесса обеспечения кадрами в сфере производственного менеджмента строительных организаций // Вестник университета. – 2015. № 9. С. 51-58.
4. Мертенс С.Ю., Чернова Т.Ф. Формирование «карты предложений» на основе компетенций человеческих ресурсов инжиниринговых и консалтинговых компаний // Высшее образование сегодня. – 2012. - № 5. С. 23-25.
5. Скребова О.А., Коготкова И.З. Концепция разработки конкурентоспособных инновационных стратегий организаций инвестиционно-строительного комплекса // Экономика и предпринимательство. – 2015. - № 11-1(64). С. 744-748.
6. Титов С.А., Титова Н.В. Методы оценки и анализа финансовых рисков инновационных проектов // Экономика и предпринимательство. – 2015. № 1(54). С. 610-612.
7. Титова Н.В., Титов С.А., Чернышев В.П., Титаренко Р.Б. Стратегические инновации как инструмент создания конкурентных преимуществ компаний // Фундаментальные исследования. – 2015. - № 10-1. С. 198-202.

А.Ю. Денисов
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. И.С. Брикошина
(ГУУ, г. Москва)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВНУТРЕННИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, СВЯЗАННЫХ С ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОМПАНИИ ООО «ДОМИНУС»

Аннотация. В статье рассмотрены основные аспекты совершенствования бизнес-процессов в ООО «Доминум», порождаемые внедрением проектного управления. Использование методов проектного управления кардинально влияет на внутриорганизационную структуру.

Ключевые слова: БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, СТРОИТЕЛЬСТВО, ОПТИМИЗАЦИЯ.

Строительство – это область деятельности с весомыми результатами при грамотном использовании методов проектного управления. Чтобы получить наиболее значительный эффект, используется базовый инструмент в виде оптимизации сетевого рабочего графика.

При этом следует отметить далеко не всегда успешное использование инструментов управления строительными проектами. Это более характерно для методов проектного управления, влияющих на организационные устои компании.

Согласно международного опыту использования управления проектами в различных отраслях, данные Международной ассоциации управления проектами (TRMA) в 2019 году показали следующую степень эффективности управления проектами, если сравнивать с теми, для которых применялись традиционные методы:

- время выполнения проекта в среднем снижается на 20–30%;
- на 10–15% экономятся расходы на проект (если на управление проектами затрачивается 5–6% от стоимости);
- превышение совокупной прибыли от управления проектом в 2–3 раза, по сравнению со связанными расходами.

Существенно и перспективное направление рабочей организации связано с внедрением проектной системы.

В данный момент следует отметить превращение управления проектами в норму деятельности, реализация которой происходит на практике.

Проект является уникальным способом, направленным на реализацию целей стратегии компании, для которых характерна динамика развития, если время и ресурсы ограничены.

Предмет управления проектами выражается в совокупности инструментов для эффективной деятельности в управлении.

Реализация проекта представляет комплексные действия, при помощи которых достигаются цели проекта. Результат проекта связан с созданным продуктом или услугой, отвечающим требованиям в проекте. Управление проектами в виде практической деятельности управления имеет ряд отличий от привычного менеджмента [2].

Традиционный менеджмент является совокупностью действий, которые позволяют достигнуть целей, если экономно расходуется бюджет. Связан с планированием, организацией, руководством, контролем работы персонала и ресурсами, направленными на достижение целей компании. Данный тип менеджмента обладает циклическим характером.

Управление проектами подразумевает уникальную деятельность с применением уникальных методов и инструментов.

В управлении проектами следует отметить ряд отличий, по сравнению с классическим менеджментом. Выделяются процессы планирования, организации, руководства и контроля работы бизнес-подразделений в составе проектного офиса, с применением организационных ресурсов, позволяющих достигать цели организации [3].

Пути усовершенствования бизнес-процессов, которые протекают внутри и связаны с проектной деятельностью, представлены на примере компании ООО «Доминус», работающей в сфере строительства:

1) потребуется внедрение системы управления проектами в интегрированном виде (ИСУП);

2) для реализации разрабатываемого проекта и определения ресурсов перед проектным менеджером следует четко представить характеристики качества материальных ресурсов для обеспечения максимальных условий, направленных на успешность функционирования элементов управления проектного типа;

3) внедрение системы управления проектами из разряда инвестиций (ОП) в виде главного инструмента, позволяющего сформировать планы финансирования проектов инвестиционного типа, решения консолидирующих задач и анализа информации;

4) внедрение системы, связанной с мотивацией сотрудников в материальном плане в процесс управления персоналом организации;

5) отбор поставщиков, внимательный анализ имиджа и преимуществ конкурентов;

6) внедрение системы, связанной с управлением рисками (СУР);

7) ввод в структуру предприятия должности проектного менеджера. Предлагаемые мероприятия подразделяются на 2 группы:

1. Следует усовершенствовать бизнес-процессы, происходящие внутри, связанные с деятельностью компании в проектом плане.

2. Следует внедрить информационные проектные технологии. Мероприятия направлены на создание системы проектного управления в ООО «Строительные технологии», показывающей повышенную эффективность и жизненно необходимую для того, чтобы поддерживать высокую конкурентную способность организации. В дальнейшем будет представлено подробное рассмотрение процессов, позволяющих реализовать выделенные группы мероприятий [1]. Будет представлено подробное описание мероприятий в составе группы, направленной на усовершенствование бизнес-процессов изнутри и отражающей проектную деятельность компании:

1. Для реализации проекта в ходе разработки и выбора ресурсов для реализации специально для проектного менеджера следует отразить ряд качественных характеристик ресурсов материального плана, позволяющих достигнуть максимальных условий для того, чтобы элементы проектного управления функционировали успешно. Характеристики должны отражать ряд таких компонентов, как:

- требования в техническом отношении к оборудованию;
- применение инновационных производственных технологий;
- материальные ресурсы, отвечающие ГОСТ;
- экологичные ресурсы материального типа;
- необходимая цветовая палитра;
- эксплуатационный срок, мощность производственного оборудования и т.д.

Данная мера направлена на получение командой проекта материальных ресурсов для достижения главной цели.

2. Потребуется внедрение в управленческий процесс, связанный с персоналом, системы мотивации сотрудников в материальном отношении по следующим направлениям:

- премия лучшим сотруднику за квартал;
- премия за успешно реализованный проект;
- внедрение в составляющие заработной платы стимуляции в виде надбавки 5% за удачную реализацию проекта с участием сотрудника.

При помощи данных мероприятий повышается уровень лояльности и интереса персонала, снижается текучесть кадров и увеличивается степень производительности труда [4].

3. Включение отбора поставщиков с подробным анализом имиджа и преимуществ с конкурентной точки зрения. Процедура анализа поставщиков состоит из процессов в виде «Анализа имиджа поставщиков» и «Сравнения поставщиков между собой» на основании набора критериев, который является различным. Эффективные взаимоотношения с поставщиками выстраиваются на основе следующих направлений:

- поставщики выбираются по параметрам: объема льготных ресурсов, интереса к успешному завершению проекта, своевременного предоставления документов сопроводительного типа, ритмичных ресурсных поставок, наличия промоутера;

- определение объемов и сроков поставок с условиями финансирования и взаимных отношений;

- управление партнерскими контрактами, включающее формирование и контракт, который заключается, контроль выполняемых условий, выставление штрафов, управление задолженностью по кредитам;

- проведение диверсификации поставщиков, согласно ресурсным группам, позволяющим снизить риск неполученных ресурсов, согласно установленным срокам. Данная мера делает поставщиков значительно более дисциплинированными и способствует получению проектным подразделением организации необходимых ресурсов в нужном количестве в необходимые сроки. Это способствует снижению процента не реализованных проектов, если сроки поставок ресурсов нарушаются до минимума до 28% [6].

4. Ввод в структуру организации.

В составе обязанностей проектного менеджера следует выделить:

- контроль деятельности организации, включающий ведение проектов, контролируемое качество, сроки, бюджеты и возможные риски;

- общение с заказчиком, включающее согласуемые планы, сроки, бюджеты и предъявляемые требования;

- руководство командой, которая участвует в реализации проекта;

- ведение документации проектного технического типа в виде календарных планов, техзаданий, функциональных требований, отчетов с финансовой точки зрения и т.д.

- участие в процессах, связанных с продажами и заключением договоров, включая тендеры;

- работа с заказчиками по завершении проекта и дополнительно предоставляемый сервис [5]. Мероприятие связано с назначением ответственных лиц, контролирующую работу в сфере бизнеса под названием «Управление портфелем строительных проектов», делающего функционирование значительно более эффективным.

Литература

1. Бирюков А.П., Брикошина И.С., Лялин А.М., Рыжов И.В., Халимон Е.А. Инновационная направленность и критерии развития современных экономических знаний // Экономика и предпринимательство. – 2019. № 6(107). С. 814-817.

2. Брикошина И.С., Геокчакян А.Г. Процесс внедрения проектного управления в деятельность коммерческих организаций // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2019. № 3(23). С. 26-33.

3. Гусева М.Н., Брикошина И.С. Изменение конкурентоспособности проектно-ориентированных компаний в условиях вступления России в ВТО // Вестник университета. – 2013. № 19. С. 133-138.

4. Гусева М.Н., Коготкова И.З., Сороко Г.Я. Исследование новых способов реализации внутренней коммуникационной стратегии проектно-ориентированных компаний // Экономика и предпринимательство. – 2018. - № 6(95). С. 684-687.

5. Макеева В.Г., Геокчакян А.Г. Проектный офис как инструмент управления инновационными проектами и программами // В сборнике: Инновационная экономика и менеджмент: Методы и технологии. Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. М., 2018. С. 36-40.

6. Титов С.А., Титова Н.В. Современные подходы к организации выполнения задач по оценке и анализу финансовых рисков инновационных проектов // Экономика и предпринимательство. – 2015. - № 1(54). С. 621-623.

И.А. Елистратов
студент

А.С. Кумкин
студент

Научный руководитель: ассистент **А.Г. Геокчаян**
(ГУУ, г. Москва)

ИВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ НКО

Аннотация. На сегодняшний день некоммерческие организации, по сравнению с коммерческими, имеют ряд ограничений и нюансов с точки зрения фандрайзинга, начиная от ограниченности бюджета, заканчивая философией организации, которые не позволяют использовать / эффективно использовать многие PR-инструменты. Но, ивент менеджмент является одним из немногих эффективных способов поиска жертвователей, грантодателей и прочих инвесторов для НКО.

Ключевые слова: НКО, ИВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТ, PR, МЕНЕДЖМЕНТ.

Ивент-менеджмент – это организация комплекса различных мероприятий, осуществляемых для создания массовых и корпоративных событий, направленных на создание впечатлений у участников ивента, что вследствие влияет на их интересы [авторская разработка на основе 3, 6].

НКО – организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками. Деятельность данных организаций направлена на удовлетворение духовных и нематериальных потребностей общества [авторская разработка на основе 7, 4].

Субъекты ивента – некоммерческие организации, жертвователи, грантодатели, спонсоры, и другие.

Мероприятия можно классифицировать на:

1. Мероприятия для самих НКО
 - Мероприятия по осведомлению о деятельности организации;
 - Сборы НКО.
2. Мероприятия для окружения НКО
 - Волонтерские сборы;
 - Благотворительные мероприятия (для жертвователей).

Каждый из видов мероприятия имеет свой результат. Это может быть: сбор средств, поиск грантодателей, спонсоров и партнёров, обращения интереса общества к проблемам, которые решает организация.

Но в целом преследуется общая цель – привлечение новых ресурсов в организацию.

В момент проведения ивента могут возникнуть следующие риски:

1. Риски, связанные с невыполнением собственного плана по мероприятию:
 - возникновение ЧС;
 - срыв сроков / перенос мероприятия;

- фактическая явка не соответствует запланированной;
- и другое.

2. Риски связанные с участниками:

- проблемы с трансфером участников;
- участник не смог посетить мероприятие из-за сложившихся обстоятельств (семейных, рабочих и т.д.) [2, 5, 8];
- участник может испытывать психологический дискомфорт, например, из-за большого количества людей вокруг или от общей атмосферы мероприятия;
- и другое.

Таким образом, ивент-менеджмент помогает НКО наиболее эффективно влиять на эмоции людей, для достижения таких целей как: создание благоприятного климата в обществе для поддержки миссии организации, а также для привлечения денежных средств; расширение связей и коммуникаций; стимуляция и поддержка интереса волонтеров, жертвователей и прочих лиц, содействующих достижению цели и миссии организации.

Ивент-менеджмент как инструмент пиара для НКО имеет ряд достоинств и недостатков. Давайте перечислим некоторые из них, а потом сравним ивент-менеджмент с SMM.

Итак, к достоинствам ивент-менеджмента можно отнести: организации, участвующие в мероприятиях или проводящие ивенты самостоятельно воспринимаются более живыми и открытыми к обществу, что в свою очередь повышает уровень доверия к организации; создание новых связей и налаживание новых знакомств.

Недостатки можно перечислить следующие: высокие бюджетные затраты на проведение ивентов, что НКО не часто могут себе позволить, а в некоторых случаях и вовсе не могут; подготовка и реализация ивента может занять много времени и ресурсов у организации. И в случае, если у НКО много повседневной работы и/или административной, то проведение ивента может повлечь за собой застой в деятельности организации; необходим опыт и должный уровень квалификации сотрудников в проведение ивентов, если планируется большое мероприятие с целью привлечения инвестиций.

Теперь рассмотрим один из самых популярных на сегодняшний день инструментов – SMM.

Достоинства: smm позволяет охватить большой объём аудитории, а также сегментировать её; данный метод не требует вложения большого количества финансов; на начальном этапе будет достаточно поверхностных знаний о том, как работает smm; данный инструмент позволяет не тратить большого количества времени.

Недостатки: рост стоимости smm во времени; хоть уровень нишевой конкуренции мал, но в сети придётся бороться за информационное пространство с другими организациями, которые могут даже не входить в некоммерческий сектор [1].

Вывод: Ивент-менеджмент является мощным инструментом для НКО если смотреть в разрезе имиджа компании и с точки зрения восприятия обществом миссии, целей, действий организации, а также проблем, которые решает организация. Но не все НКО смогут раскрыть возможности, которые предоставляет им ивент-менеджмент, так как могут являться молодыми (как правило, у НКО, находящихся на начальном этапе развития в приоритете стоят иные задачи). В таком случае им стоит воспользоваться более простыми инструментами для связи с общественностью и привлечения нового капитала, например, SMM.

Литература

1. SMM продвижение: плюсы и минусы для бизнеса // ЯндексДзен URL:

https://zen.yandex.ru/media/id/5d65b20fcfcc8600ac897487/smm-prodvijenie-плюсы-i-minusy-dlia-biznesa-5d65bf3eb5e99200aed90f70?utm_source=serp (дата обращения: 05.11.2020).

2. Великолепные мероприятия. Технологии и практика event management. Шумович Александр Вячеславович // ВикиЧтение URL: <https://marketing.wikireading.ru/15803> (дата обращения: 06.11.2020).

3. Ивент-менеджмент — это управление организацией мероприятий. Event-менеджмент и его развитие в России // FB URL: <https://fb.ru/article/162710/ivent-menedjment---eto-upravlenie-organizatsiey-meropriyatij-event-menedjment-i-ego-razvitie-v-rossii> (дата обращения: 06.11.2020).

4. Некоммерческая организация // Википедия свободная энциклопедия URL:

https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F (дата обращения: 06.11.2020).

5. Риск-менеджмент мероприятий // Энциклопедия маркетинга URL: https://www.marketing.spb.ru/lib-comm/pr/event_risk.htm (дата обращения: 05.11.2020).

6. Технологии Event-менеджмента // EKROST.RU URL: <http://ekrost.ru/poster/tehnologii-event-menedzhmenta.html> (дата обращения: 05.11.2020).

7. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 N 7-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 06.11.2020).

8. Шумович А.В. «Великолепные мероприятия Технологии и практика Event Management». "Манн, Иванов и Фербер", 2005.

А.В. Зозуля

канд. экон. наук, доц.

П.В. Зозуля

канд. экон. наук, доц.

(ГУУ, г. Москва)

АНАЛИЗ ОПЫТА ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

Аннотация. *Применение методов проектного управления сегодня это жизненная необходимость. Основная задача руководства страны внедрить эти методы в государственное управление, и, в частности, в региональное. Применение методологии проектного управления позволит повысить открытость органов власти, сформировать благоприятную административно-хозяйственную среду, что в свою очередь положительно повлияет на инвестиционную привлекательность региона.*

Ключевые слова: ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ, ПРОЕКТ, ПРОЕКТНЫЙ ОФИС, УПРАВЛЕНИЕ.

Сегодня методы проектного управления находятся на вооружении многих коммерческих компаний, думающих о своем будущем.

Однако проектная культура уже десяток лет внедряется в органы государственной власти и местного самоуправления и, хотя существенные подвижки в этом направлении имеются, все же, бюрократическая машина с трудом принимает все новое.

При этом опыт мировой показывает, что применение более современных методов управления, а именно организация проектных офисов на уровне регионов, при реализации проектов, позволяет достичь большей эффективности, повысить качество и оперативность работ, а также повысить инвестиционную привлекательность региона, что повлечёт за собой и рост ВВП [3].

Кроме повышения экономических показателей, применение методов проектного управления в секторе государственного и регионального управления позволит повысить открытость органов власти, сформировать благоприятную административно-хозяйственную среду для реализации проектов и, в частности, снизить административные барьеры для субъектов малого и среднего бизнеса, что в свою очередь снова положительно повлияет на инвестиционную привлекательность региона. Особенно это полезно в крупных проектах где без привлечения частных инвестиций реализовать проект будет затруднительным. А как известно в виду закрытости и высокого уровня бюрократизации государственного сектора, частные инвестиции пока идут в него не охотно.

Так, начало реализации приоритетных национальных проектов в 2006 году, модно считать отправной точкой укоренения проектной культуры в деятельности органов, сначала государственной, а затем и региональной власти.

Однако видя низкую заинтересованность регионов по внедрению методов проектного управления в структуры регионального управления, спустя десять лет после начала реализации первых приоритетных национальных проектов, правительство страны сделало второй шаг по совершенствованию механизмов проектного управления в деятельности органов государственной и муниципальной власти, которым стало постановление Правительства России № 1288. Данным постановлением, помимо всего прочего, была определена структура управления и методическому сопровождению реализаций проектов - проектный офис [2].

Проведя анализ мировой практики применения проектного управления можно выделить основные функции, которыми должны быть наделены проектные офисы, как на федеральном, так и на региональных уровнях:

- обоснование цели и индикаторов реализации как отдельных работ, так и проекта в целом;
- участие в подготовке обосновывающей и другой документации, а также календарного плана реализации проекта;
- обеспечение общего руководства и координация работ исполнителей реализации проектов;
- определение реестра рисков реализации проекта, оценка и управление ими;
- контроль выполнения работ на всех этапах жизненного цикла проекта на соответствие их стандартам качества;
- участие в приемке результатов реализации проекта;
- организация документооборота между участниками проекта и подготовка итоговой отчетности.

Основой проектного управления является, неоспоримый факт того, что управлять в проекте можно лишь его оставшейся частью и основные затраты должны осуществляться на начальном этапе. Однако практика применения методов проектного управления в регионах оказывается обратной и начальному этапу проекта уделяется недостаточно внимания и к концу проекта возрастает роль руководителя проекта в следствии необходимости срочной сдачи проекта. Все это противоречит самому смыслу теории проектного управления [1].

В 2018 г. Аналитическим центром при правительстве России проведена оценка работы проектных офисов различных регионов результатом которой стал перечень регионов-лидеров в области проектного управления. Первые места достались: Белгородской, Ленинградской, Ульяновской областям, Ханты-Мансийскому автономному округу и Красноярскому краю. Регионы-лидеры подтверждают тот факт, что применение методов проектного управления в своей работе улучшает инвестиционный климат в субъекте. Все перечисленные регионы являются постоянными членами всевозможных национальных инвестиционных рейтингов.

Одним из положительных примеров внедрения проектного управления в работу региональных органов власти, является Белгородская область. Являясь одним из первопроходцев в этой области в нашей стране, регион в 2010 году начал применять на практике методы проектного управления. Сегодня в проектную деятельность вовлечены более 60% всех государственных служащих, а количество реализованных проектов перевалило 5 тысяч. Все это позволило области занять первое место в стране по производству сельскохозяйственной продукции на душу населения, а также стать лидером по развитию малого и среднего предпринимательства.

По результатам работы проектных офисов на региональном уровне можно сделать некоторые выводы:

- На сегодняшний день в большинстве регионов проектные офисы созданы, наделены штатом, полномочиями и осуществляют свою деятельность в рамках, возложенных на них обязанностей.

- В подавляющей части регионов функции проектных офисов возложены на функциональные структурные подразделения являющихся исполнителем проекта. Задачи деятельности подобного офиса не выходят за рамки деятельности органа исполнительной власти в чью структуру он вошёл. А основной задачей проектного офиса должно являться – координация деятельности всех органов исполнительной власти и других участников проекта.

- Некоторые регионы пошли по пути создания проектного офиса при высшем должностном лице региона, что повышает эффективность его работы, позитивно сказывается на исполнительской дисциплине участников проекта. При такой организации проектного офиса значимость данного органа не вызывает сомнения у исполнителей, что повышает его возможности при координации деятельности всех субъектов реализации проекта.

Применение методологии проектного управления в управлении региональными проектами и программами требует высококвалифицированных специалистов в данной области. На территории нашей страны есть вузы способные готовить специалистов-практиков, обладающих компетенциями в области проектного управления. Среди подобных учебных заведений выделяется вуз со столетней историей – Государственный университет управления.

Литература

1. Зозуля П.В., Зозуля А.В. Методология экологического сопровождения проектной деятельности // Стратегическая цель и основные направления госполитики в области экологии и рационального природопользования. Наука и образование: сборник материалов II Межвузовского семинара. Белгород: ИД «БелГУ» НИУ «БелГУ», 2020.

2. Зозуля П.В., Зозуля А.В. Проблемы реализации национального проекта «Экология» в разрезе перехода к устойчивому развитию // Материалы III Всероссийской научно-практической конференции «Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития РФ». М.: ГУУ, 2020.

3. Лялин А.М., Зозуля А.В., Еремина Т.Н, Зозуля П.В. Основные подходы к оценке и повышению эффективности управления государственными программами // Муниципальная академия. 2020. № 1.

Д.Д. Зубкова
студент
(ГУУ, г. Москва)

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ В СФЕРЕ ГОРОДСКОГО ТРАНСПОРТА

Аннотация. В работе рассмотрены возможности применения методов проектного управления для совершенствования системы городского транспорта. Автором предложена структурная декомпозиция работ по проектированию системы городского транспорта.

Ключевые слова: ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД, ГОРОДСКОЙ ТРАНСПОРТ, ПРОЕКТИРОВАНИЕ.

17 июля 2017 года Министерством транспорта Российской Федерации выдано распоряжение субъектам Российской Федерации о необходимости разработки мероприятий, направленных на оптимизацию транспортных потоков в городских агломерациях [2].

Согласно данному документу, субъектам Российской Федерации необходимо разработать комплексную схему организации транспортного населения общественным транспортом (КСОТ).

В данном документе также содержатся методические рекомендации, согласно которым рекомендуется проводить разработку комплексных схем организации транспортного обслуживания.

Согласно указаниям, целью КСОТ является оперативное и перспективное планирование полного комплекса мероприятий технического и организационного характера по поддержанию на нормативно необходимом уровне и оптимальному развитию системы общественного транспорта территории, включая все виды и весь комплекс общественного транспорта [1].

Проанализировав методические указания, можно выделить следующую структуру работ управления проектом разработки КСОТ, представленную на рисунке 1.

Как видно из рисунка, проект по проектированию системы городского транспорта состоит из двух больших этапов: анализа существующего положения и непосредственно разработки новых транспортных маршрутов.

Как правило, проекты подобного рода осуществляются специализированными организациями. Так, в качестве государственной организации можно привести в пример ГБУ «МосТрансПроект», занимающееся оптимизацией и актуализацией маршрутной сети города Москвы и других регионов; в качестве частных компаний, оказывающих услуги в области городского транспортного консалтинга, - «А+С Транспроект», ЦЭИ.

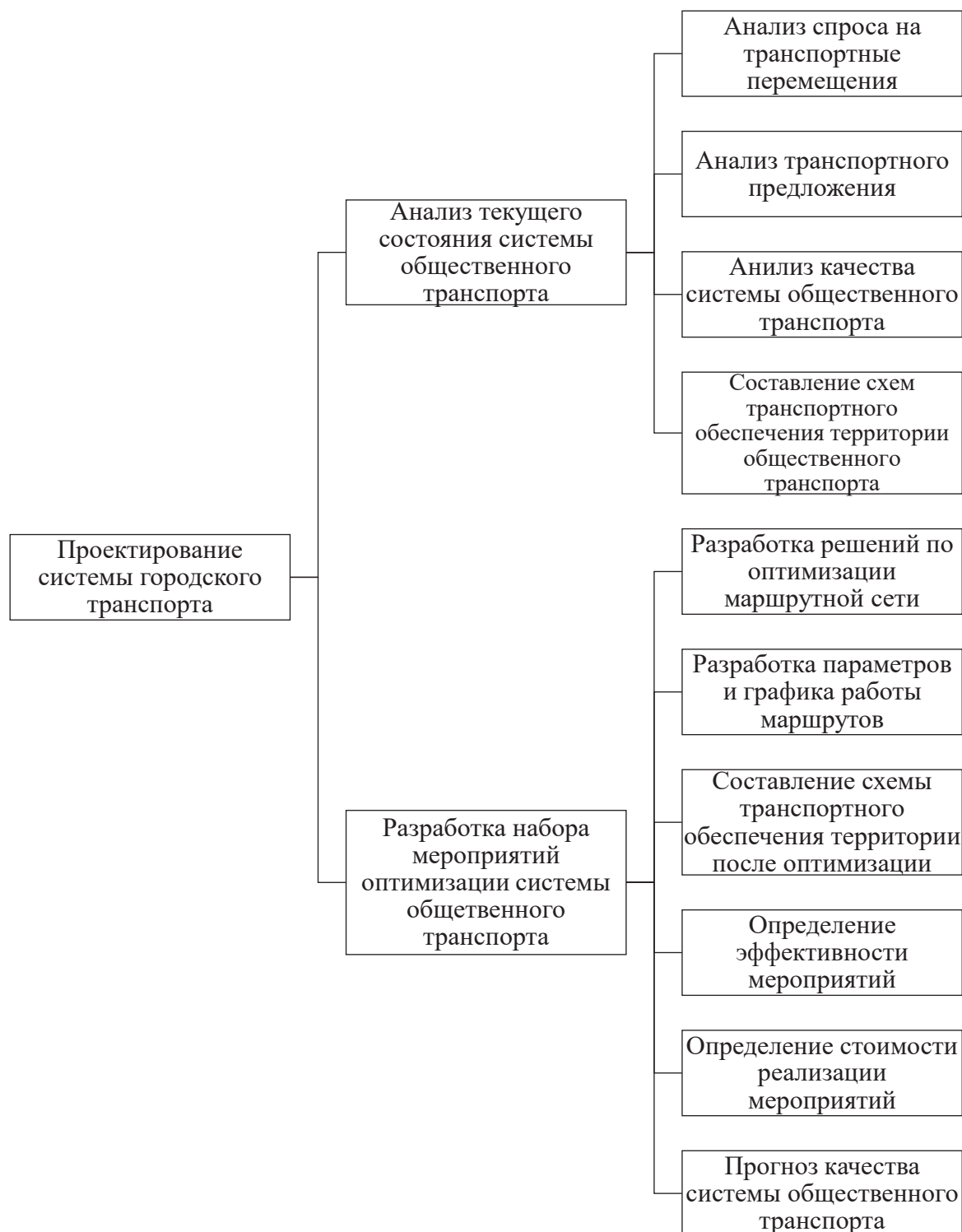


Рисунок 1 – Структура работ управления проектом разработки КСОР

Литература

1. Грищенко М.А., Брикошина И.С. Роль ценностей в повышении эффективности работы персонала (на примере ОАО «Автофрамос») // Вестник университета. – 2015. - № 9. С. 142-145.
2. Методические рекомендации «О требованиях к подготовке комплексных схем организации транспортного обслуживания населения общественным транспортом для городских поселений и агломераций (КСОР)». Режим доступа <http://bkd.rosdornii.ru/file/iblock/7f3/document.pdf>. (дата обращения: 09.02.2020).

И.З. Коготкова
канд. экон. наук, проф.
Е.Д. Трофименкова
магистрант
(ГУУ, г. Москва)

СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЯХ

Аннотация. Активность проектной инвестиционной деятельности обуславливается влиянием различных факторов внешней и внутренней среды на предпринимательский сектор. Следует отметить недостаточные темпы роста и развития инвестиционной деятельности предприятий различных отраслей российской экономики, что вызывает необходимость формирования такой среды их функционирования, которая позволила бы обеспечить их динамичное развитие на перспективу. Важность активизации практике проектного управления вызвана и тем, что предприятия организуют деятельность в условиях повышенной конкуренции, что обеспечивает необходимость поиска путей развития и совершенствования деятельности для наращивания конкурентных позиций на рынке.

Цель статьи – охарактеризовать особенности управления проектами в различных отраслях.

Ключевые слова: ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ПРОЕКТ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Предпосылками активизации проектного управления в практике предпринимательской деятельности можно назвать влияние на работу предприятия разного рода факторов с положительным и отрицательным воздействием.

Стремление активизировать проектное управление в практике предпринимательской деятельности вызывает интерес по причине стремления повышения качества бизнес-процессов, результативности работы, наращивания конкурентных позиций на рынке.

Реализуемые в практике предприятий проекты, классифицируются по разным признакам, некоторые освещены на рисунке 1.

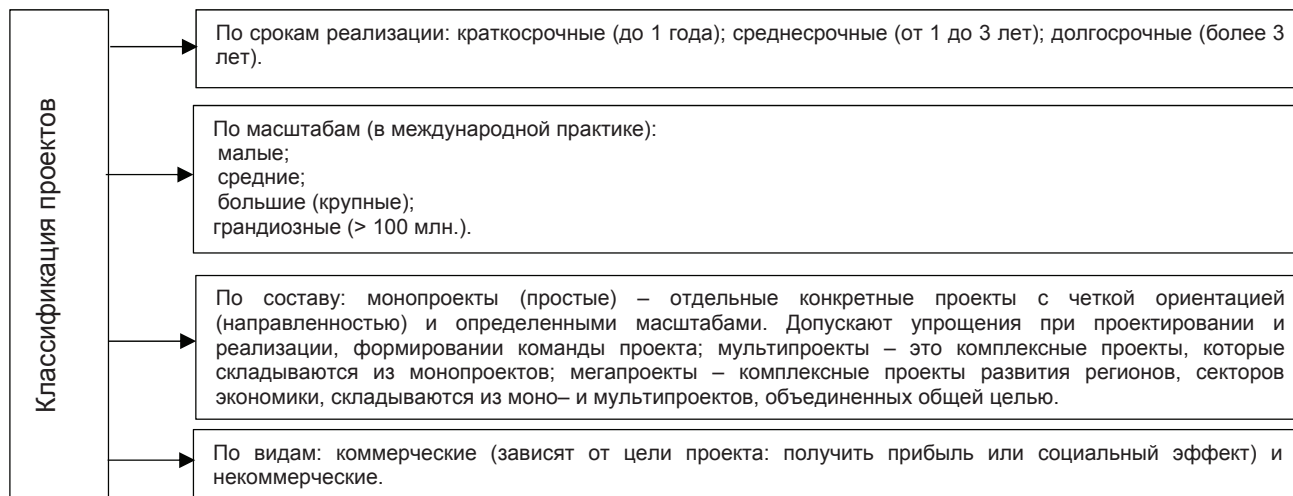


Рисунок 1 – Классификация проектов [3, с. 245]

Экономист В.В. Володин под проектом подразумевает совокупность целевых установок и элементов их достижения [1, с. 19].

По определению С.В. Саранского, под проектом понимается направление работы предприятия с целью развития бизнес-процесса и достижения установленного результата [3, с. 244].

Основным критерием принятия инвестиционного решения в направлении разработки и реализации проекта можно назвать инвестиционную привлекательность предприятия.

Основополагающие составляющие сформированной инвестиционной привлекательности предприятия освещены на рисунке 2.

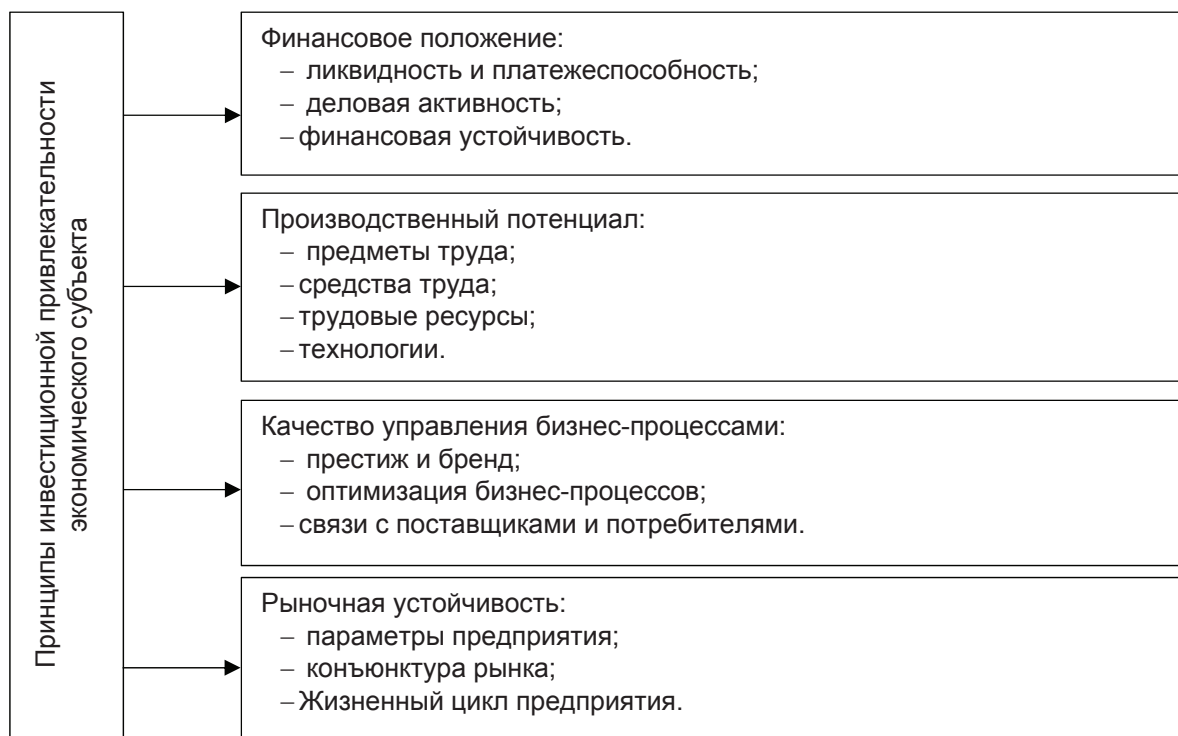


Рисунок 2 – Составляющие инвестиционной привлекательности [3, с. 239]

Инвестиционная привлекательность предприятия, о чем позволяют судить сведения рисунка 2, характеризуется его финансовым положением, производственным потенциалом, качеством управления бизнес-процессами и рыночной устойчивостью.

Основными показателями для оценки инвестиционной привлекательности предприятия являются следующие [3, с. 238]:

1. Оценка финансового положения предприятия:

Оценка положения финансов заключается в проведении детального анализа бухгалтерской отчетности предприятия, структурировании имущества и источников его формирования, анализе ликвидности, устойчивости финансов, рентабельности работы предприятия.

2. Оценка трудового потенциала предприятия:

Для оценки трудового потенциала анализируются следующие показатели: анализ кадрового состава предприятия; анализ показателей движения кадров; анализ производительности труда.

3. Оценка производственного потенциала предприятия:

Для оценки производственного потенциала анализируются показатели: анализ использования основных фондов предприятия; анализ объемов выпуска продукции и качества продукции; анализ степени износа основных фондов.

4. Оценка инвестиционной активности:

Для оценки инвестиционной активности анализируются показатели: анализ инвестиций в динамики; анализ структуры инвестиций; анализ рентабельности инвестиций; анализ средневзвешенной стоимости капитала (WACC).

Независимо от отрасли функционирования предприятия для повышения инвестиционной привлекательности важна разработка эффективных проектных решений.

Регулирование разработки и реализации проектов необходимо для того, чтобы на выходе получить максимально возможный результат. Под управлением проектом можно обозначить работу специально уполномоченных лиц, которые посредством применения установленного инструментария и методики разрабатывают проектные решения, реализуют их и внедряют в практику работы предприятия.

Состав проекта и его наполнение может быть разным в зависимости от реализуемых проектных решений, их объема, специфики. Унифицированный алгоритм разработки и реализации проекта можно проследить на представленном рисунке 3.

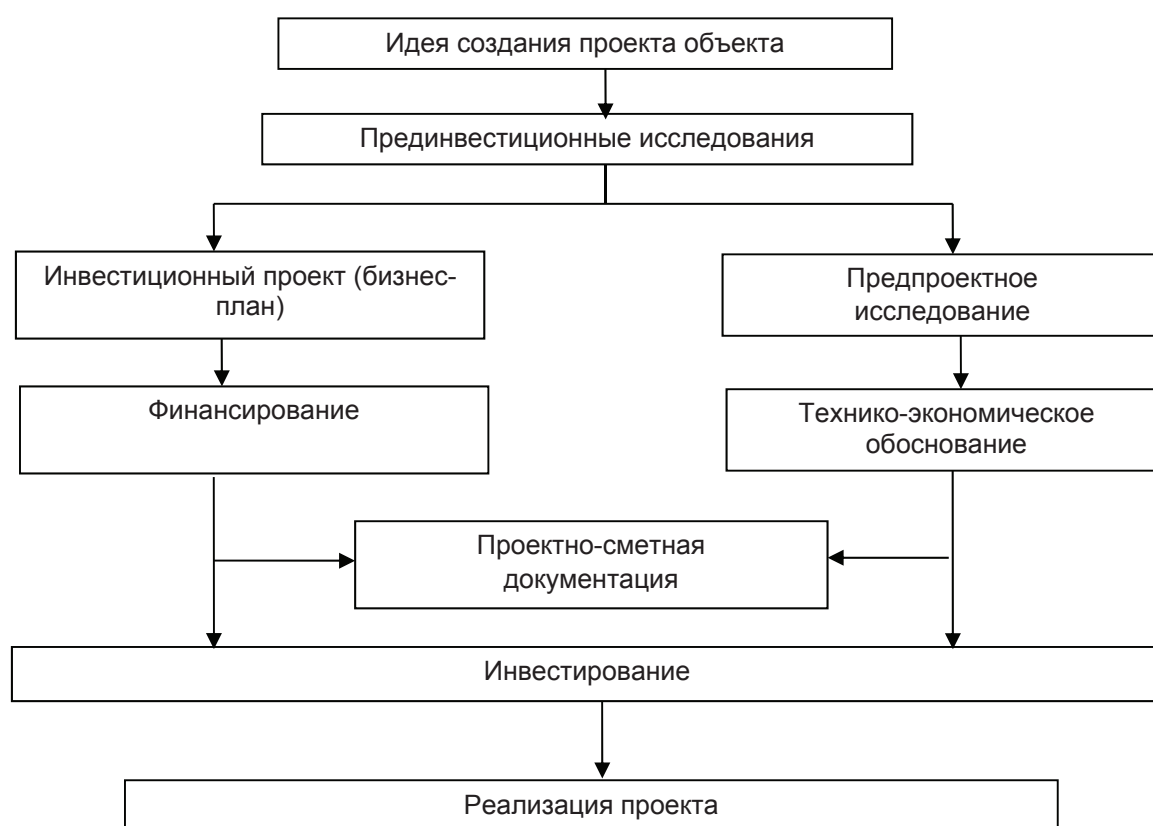


Рисунок 3 – Этапы разработки и внедрения инвестиционного проекта [3, с. 246]

В разработке и реализации проекта немаловажна роль следующих нормативных документов:

- ГОСТ Р 54871–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»:

В соответствии с данным Стандартом установлены требования к управлению программой на этапах формирования, реализации.

- ГОСТ Р 54869–2011. «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»:

В соответствии с данным Стандартом установлены требования к управлению проектами на разных этапах; предметом стандартизации являются обязательные выходы процессов управления проектом.

- ГОСТ Р 54871–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»:

Стандарт содержит характеристики к управлению портфелем проектов предприятия.

В управлении проектами важна концепция PMBoK [4]. Концепция PMBoK определяет следующие элементы управления проектами [4]: инициации, планирование, исполнение, мониторинг и управление, завершение.

Методы PMBoK представлены на рисунке 4.

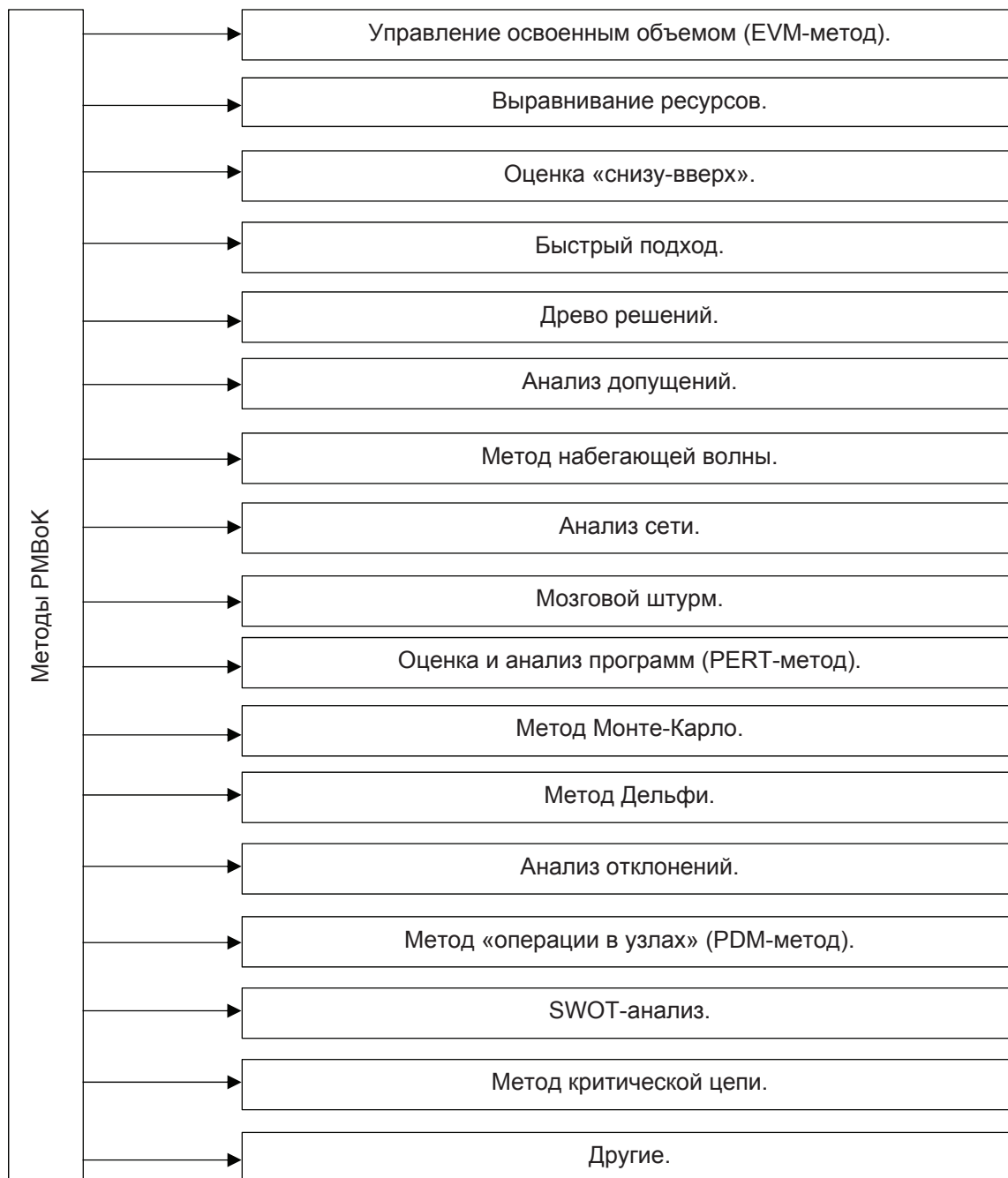


Рисунок 4 – Методы PMBoK [4]

Методика управления проектами распределяется на два крупных блока [9, с. 29]:

1. Базовая методика, которая представляет собой рамочные стандарты, унифицированные для всех субъектов хозяйствования.

2. Методика для конкретного хозяйствующего субъекта (предприятие подстраивает систему управления проектами под свою специфику и формирует специфический набор инструментария, подходящий именно ему).

Базовыми методиками являются следующие методологии [2, с. 84]:

- PMI;
- IPMA;
- ISO;
- Agile;
- PRINCE2.

PMI и IPMA являют собой процессные модели, которые в практике проектной деятельности получили максимальное развитие и распространение. PMI (Project Management Institute) основан в 1969 году, в г. Москве отделение PMI действует с 1998 года. Методика предполагает применение стандартных процессов в проектной деятельности, основанных на ISO и PMBoK.

Методика управления проектами PRINCE/PRINCE2 (Projects In Controlled Environments) ориентирована на групповое управление проектами предприятия.

Методика PRINCE 2 характеризуется следующими особенностями, которые систематизированы на рисунке 5.

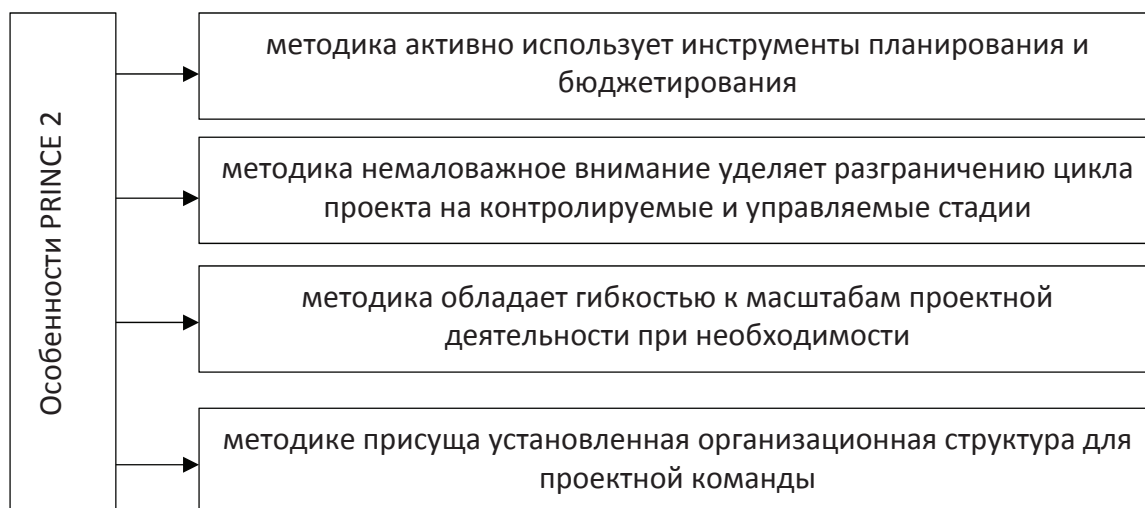


Рисунок 5 – Особенности PRINCE 2 [2, с. 84]

Оценка эффективности проекта базируется на сравнении результата от его реализации и понесенных затрат [2, с. 156].

$$\text{Эффект} = \text{Результат} - \text{Затраты} \quad (1)$$

$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраты} \quad (2)$$

Важность оценки эффективности проекта заключается в формировании мнения и выводов на предмет целесообразности вложения средств на реализацию проектного управления и работы команды проекта.

Целесообразно также представить показатели эффективности проекта.

Чистая приведенная стоимость (NPV) – показатель позволяет оценить денежные потоки в рамках проекта с учетом дисконтирования [2, с. 157].

$$NPV = \sum_{t=1}^N \frac{ЧП_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^N \frac{ИЗ_t}{(1+i)^t}, \quad (3)$$

где NPV_t – чистый дисконтированный доход;

N – количество периодов, за которые рассчитывается инвестиционный проект;

i – ставка дисконтирования проекта;

$ЧП_t$ – денежный поток в год t ;

$I3_t$ – инвестиционные затраты в год t .

Индекс рентабельности инвестиций (PI) [2, с. 157]:

$$PI = \frac{NPV}{I}, \quad (4)$$

где I – сумма инвестиций на реализацию проектных решений.

Если $PI < 1$ – проектные предложения нецелесообразны к внедрению.

Срок окупаемости (PP) рассчитывается по формуле [2, с. 157].

$$PP = \frac{C}{P} \quad (5)$$

где PP – срок окупаемости проекта;

C – общая сумма всех инвестиций;

P – прибыль за период.

Оценка эффекта проекта также проводится через формирование чистых и кумулятивных потоков (таблица 1).

Таблица 1 – Чистый (ЧП) и кумулятивный (КП) денежные потоки проекта [2, с. 156]

Период	ЧП	КП
1	ЧП0	ЧП0=КП0
2	ЧП1	ЧП1+КП0=КП1
3	ЧП2	ЧП2+КП1
Итого:	$\sum n$	–

Дисконтированный денежный поток проекта представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Дисконтированный (ДДП) и чистый дисконтированный (КДДП) денежные потоки проекта [2, с. 156]

Период	Kd	Денежный поток		
		CF	ДДП	КДДП
1	Kd0	ЧП0	ЧП0*Kd0= ДДП0	ДДП0= КДДП0
2	Kd1	ЧП1	ЧП1*Kd1= ДДП1	ДДП1+ КДДП0= КДДП1
3	Kd2	ЧП2	ЧП2*Kd2= ДДП2	ДДП2+ КДДП1= КДДП2

Таким образом, проектная деятельность позволяет предприятию любой отрасли и сферы функционирования повысить свои конкурентные позиции через возможность развития бизнес-процессов, их качества.

Литература

1. Володин В.В. Повышение эффективности межотраслевой диверсификации с использованием проектного управления: учеб. пособие / В.В. Володин. – М.: Синергия, 2017. – 184 с.

2. Мазур И.И. Управление проектами: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Омега-Л, 2014. – 269 с.

3. Саранский С.В. Максимизация стоимости организации (бизнеса) на основе управления проектами / С.В. Саранский // Российский экономический интернет-журнал. – 2016. – № 2. – С. 244-248.

4. PMBOK® (Руководство к Своду знаний по управлению проектами) [Электронный ресурс]. – URL: <https://by.odb-office.eu/files/docs/Svod-znaniy-po-upravleniju-proektami.pdf> (дата обращения: 18.11.2020).

О.В. Когыркина
студент

В.В. Петролюк
студент

Научный руководитель: канд. экон. наук **Н.В. Михалевич**
(ГУУ, г. Москва)

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация. В данной статье рассматриваются основные тенденции и тренды в развитии онлайн-образования как на мировом рынке, так и на рынке России.

Ключевые слова: ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЕ, ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ, ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ, МИРОВОЙ РЫНОК, РЫНОК РФ.

Онлайн-образование является одним из наиболее актуальных направлений обучения в современном мире. И несмотря на то, что во время пандемии COVID-19 замена традиционного образования на дистанционное было вынужденным, стремительный переход обучения из офлайн в онлайн среду показал удобство и эффективность многих образовательных порталов, платформ и приложений, предлагающих образовательные материалы и услуги для широкой аудитории: от дошкольников до корпоративных работников.

Стоит отметить, что вместе с развитием технологий также развивается и совершенствуется онлайн-образование. Для примера, обучение в виртуальных комнатах с помощью VR, AR технологий получило широкое распространение в последние годы. Это связано с тем, что геймификация способствует наиболее эффективному усвоению материала. Соответственно, основные тенденции в онлайн-образовании не только транслируют развитие технологий, но и способствуют их обширному применению.

На данный момент на рынке онлайн обучения, как глобального, так и российского существует большое количество образовательных проектов, включающих и использующих различные инновации. В их структуру входит около 50 кластеров-подмножеств, однако самую высокую долю составляют проекты, принадлежащие к одной из 4 основных категорий: обучающие курсы и платформы (Coursera, Национальная платформа открытого образования); сервисы, занимающиеся доставкой контента и управлением образовательной средой-learning environment (Goggle Classroom); создатели инструментов, применяемых в обучении (VR-систем, технологий прокторинга и пр.), а также разработчики инновационных методик и образовательных технологий в педагогике.

Рассматривая рынок онлайн-образования в России, можно отметить положительную динамику роста и увеличение его объёмов. Так, исходя из статистических фактов, предоставленных исследованием EdMarket 2020 года [1], по итогам 2019 года объём рынка составил 38,5 млрд руб. при среднегодовых темпах роста 20%, когда в 2016 году объём достигал 20,7 млрд руб. Прогнозы относительно его дальнейшего роста и развития неоднозначны: по предположениям одних экспертов к 2023 году отметка превысит 60 млрд в год, по оценкам других – бизнес в ДПО будет расти опережающими темпами в 100-200% в год. Причина таких расхождений – это сложность в подсчётах денег из-за серой зоны, в которой находятся репетиторские с2с -услуги, или непрозрачность b2b-платежей.

Тенденции и тренды рынка онлайн-образования России и мира немного различны. Если тренды второго обозначают в общем картину технологий, инноваций, внедряемых в процесс обучения, то первые показывают конкретные движения и процессы, связанные с внутренней структурой и динамикой. Например, в мире одним из основных направлений является внедрение искусственного интеллекта с целью персонализации обучения. Лидерами пока что являются именно образовательные компании, но digital -гиганты продолжают укреплять свои позиции (стоит отметить коллаборацию Pearson и Google). В связи с этим развитие рынка может пойти по двум путям: на нём начнут доминировать технологические гиганты, он консолидируется вокруг нескольких крупных профильных компаний.

На протяжении 2017-2019 годов на рынке РФ выявился целый перечень востребованных специалистов, кадровой подготовкой которых занимаются ведущие игроки рынка: продюсеры образовательных проектов, instructional designers, методологи, сценаристы, руководители онлайн-школ, маркетологи онлайн-школ. Например, EdMarket и School of Education. В связи с развитием и ростом популярности онлайн-школ и курсов, выросло количество продюсерских центров, осуществляющих запуск данных структур «под ключ». Также увеличилось количество платформ и акселераторов, таких как GetCourse.

Онлайн-образование стало восприниматься как одно из важнейших и перспективных направлений развития. Осенью 2019 года «Яндекс» декларировал намерение вложить в EdTech-проекты 5 млрд руб. в ближайшие три года. Mail.ru Group в начале 2019 года стала совладельцем сервиса Skillbox. В начале 2018 года Сбербанк представил «Школу 21», которая предлагает бесплатное обучение IT-разработке.

Также на рынке наблюдается ещё множество тенденций: закрепление р2р-обучения, усиление конкуренции, сохранение позиций лидерства за организациями, изначально фокусирующихся на онлайн-образовании, и другие.

Для общей оценки российского рынка онлайн-образования нельзя не принимать во внимание сторону инвестиций. Как отмечает EdMarket, со второй половины 2018 года интерес инвесторов в образовательных проектах продолжает набирать обороты, только за период с января по август 2019 в отрасли было совершено инвестиций как минимум на \$34,5 млн. В настоящее время около 5 частей всех стартапов – это проекты в сфере образования. Сейчас, онлайн-образование входит в топ-5 приоритетных направлений как для инвесторов, так и для стартаперов.

Принимая во внимание все перечисленные статистические факты, тенденции развития можно с уверенностью сказать, что рынок онлайн-образования стремительно развивается, быстро набирает темпы роста, является актуальным и перспективным.

Литература

1. Исследование российского рынка онлайн-образования и образовательных технологий // edumarket.research URL: <https://edumarket.digital> (дата обращения: 28.02.2021).

2. ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЯ 2020 // research.edmarket URL: <https://research.edmarket.ru/> (дата обращения: 28.02.2021).

Д.В. Кухтенко
студент
С.О. Свиридова
студент
(ГУУ, г. Москва)

СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ ДЛЯ СФЕРЫ ФАРМАЦЕВТИКИ

Аннотация. Данное исследование посвящено логистике в сфере фармацевтики, а именно анализу логистических процессов с целью выделения особенностей хранения и транспортировки медицинских изделий и фармацевтической продукции, а также выявления тенденций в организации перевозок. В работе представлены главные пункты специфики фармацевтической логистики: основные положения, характеризующие логистику в данной сфере; особенности транспортировки лекарственных средств, препаратов и медицинских изделий; проблемы, которые возникают вследствие неправильной транспортировки и основные тенденции развития логистики в данной области.

Ключевые слова: ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ, ФАРМАЦЕВТИКА, ОСОБЕННОСТИ ХРАНЕНИЯ И ТРАНСПОРТИРОВКИ.

Любой рынок функционирует в соответствии с определенными требованиями и законами, это система слаженно работающих связей и характеризуется: качеством предоставляемых товаров и услуг, скоростью реакции на запросы рынка, внедрением инноваций, активным развитием отрасли и многим другим. Рынок фармацевтических логистических услуг не исключение. Это динамически развивающаяся отрасль, которая на всех этапах цепи предоставления услуг отслеживает и направляет лекарственные препараты и другие товары фармацевтической группы конечным потребителям. Сегодня невозможно представить жизнь без медицинской помощи, поэтому фармацевтические компании являются неотъемлемой частью жизни людей.

Логистические проекты в сфере фармацевтики и медицинских изделий для коррекции зрения имеет ряд основных положений, главные из которых приведены ниже:

- Оборот фармацевтической продукции тесно связан с оказанием медицинских услуг, которые выполняют роль импульса логистики;
- Транспортировка различных аналогов должна определяться в первую очередь медицинскими показателями;
- Неотъемлемой частью является работа по установлению связей с поставщиками;
- Наличие налаженной компьютерной информационной системы;
- Наличие системы страхования [1].

Рассмотрим логистику офтальмологической продукции. Данный тип товара имеет несколько нюансов при транспортировке. При перевозке контактных линз необходимы специальные контейнеры для хранения, позволяющие сохранить целостность изделий. При этом важно соблюдать температурный режим окружающей среды в пределах от 15 до 35°С. В дороге также нужно использовать специализированные растворы для хранения, обеззараживания и увлажнения оптических приборов. Одним из самых удобных средств транспортировки данной продукции является железнодорожный транспорт.

В соответствии с современными регламентами, большая часть данной продукции нуждается в правильной упаковке, чтобы не допустить ее повреждения и осуществить доставку товара без дефектов до пункта назначения. В качестве тары для упаковывания хрупкой продукции обычно используется гофрированный картон или же пупырчатая плёнка. Подобная тара считается одной из самых качественных и наиболее подходящих для транспортировки фармацевтической продукции. Также неотъемлемой частью является подписание договора, в который в обязательном порядке включен пункт о страховании груза перевозчиком. В этом случае грузоперевозчик несет ответственность за поддержание фармацевтической продукции в состоянии, соответствующем стандартам качества.

Следует отметить, что при неправильной транспортировке медицинских изделий и препаратов может возникнуть ряд проблем, приводящих к невозможности их последующей эксплуатации. К главным из них относятся: нарушение целостности изделия вследствие деформации упаковки и ухудшение качества фармацевтической продукции в процессе перевозки в связи с ненадлежащими условиями хранения.

Проведенные исследования позволили выделить основные тенденции реализации логистических проектов, в частности для сферы фармацевтики [2]. Главными в сфере IT на данный момент являются объединение всех участников логистического процесса в единую цифровую платформу, а именно: развитие кооперации, коллабораций и объединение сервисов; внедрение процесса цифровой маркировки и новейших IT-технологий, использование которых позволяет мониторить систему движения для контроля и отслеживания товаров в любое время; развитием доставки посылок дронами и заказом перевозок с мобильного устройства.

В области продвижения товаров можно выделить такие изменения как увеличение спроса на услугу «сборные грузы» и на доставку товаров в отдаленные уголки России.

Также при анализе рынка сферы доставки удалось определить две главные тенденции, которые сейчас набирают всё большие обороты: бесконтактная курьерская доставка и замена автотранспорта на железнодорожный.

Таким образом, главными особенностями логистических проектов фармацевтической продукции и изделий медицинского назначения становятся соблюдение всех правил хранения и перевозок, а также высокая ответственность всех участников движения товаров от производителя к потребителю. Данный тип груза можно назвать одним из самых сложных для транспортировки.

Литература

1. Борисов Г. А., Шовгеня С. А. Специфика организации управленческой деятельности в инновационных организациях // Научные ведомости БелГУ. Серия: Философия. Социология. Право. 2007. № 9 (40). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-organizatsii-upravlencheskoy-deyatelnosti-v-innovatsionnyh-organizatsiyah> (дата обращения: 18.02.2021).

2. Ибяттов Ф.М. Зарубежный опыт реализации проектов государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения и образования // Управление. - 2019. Т. 7. № 1. С. 35-39.

М.А. Ларшина
студент

Е.А. Рябцева
студент

Научный руководитель: канд. экон. наук **Н.В. Михалевич**
(ГУУ, г. Москва)

ПРОЕКТНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРЕРАБОТКИ РЕСУРСОВ ДЛЯ ВТОРИЧНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Аннотация. В данной статье рассматривается анализ успешных проектов по организации раздельного сбора отходов в сфере общественного питания и выявление современных тенденций на данном рынке.

Ключевые слова: ПЛАСТИКОВАЯ УПАКОВКА, РЫНОК ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ, ПЕРЕРАБОТКА, ЭКОЛОГИЧНОСТЬ.

С ростом технического прогресса в наши дни увеличивается и количество экологического вреда, наносимого человеком окружающему миру. Пандемия COVID-19 и сопутствующие карантинные меры позволили значительно развиться рынку доставки готовой еды, но вместе с чем выросло и количество одноразовой упаковки, идущей на свалки и лишь в малой степени в переработку. Многие экологические организации по всему миру забили тревогу: если ничего не изменится, то к 2050 году на Земле будет уже 12 млрд тонн пластиковых отходов. В связи с чем на современном рынке общественного питания и доставки стала развиваться тенденция постепенного отказа от любой пищевой упаковки, в которой доля материалов долгого распада превышает 80%, а период полного разложения в природе превышает один год.

Производители на представленном рынке предъявляют следующие требования к упаковке: является достаточно дешевой для закупки, сохраняет продукт в товарном виде, привлекательна внешне для потребителя, не деформируется и не выделяет опасных веществ под действием высоких и низких температур, не протекает и, в соответствии с последними трендами, является экологичной. Под данные характеристики лучше всего подходит пластиковая упаковка, но недавнее исследование показало, что лишь 9% пластикового мусора перерабатывается, а почти 80% накапливаются на свалках или в окружающей среде [1].

Спасительным средством для производителей может стать полипропиленовая упаковка (маркировка 5, PP) — это универсальный и практичный современный вариант материала, предназначенный для расфасовки, последующей транспортировки, складирования и хранения самых разных групп товаров (как пищевых, так и хозяйственных категорий). Она является прочной, износостойкой, гибкой, легкой по весу и экологичной [2].

Например, сервис по приготовлению и доставке готовой домашней еды «Кухня на районе» использует контейнеры из данного материала. Более того, ресторан отказался от одноразовых приборов, влажных салфеток, этикеток и наклеек на контейнерах, перешёл от пластиковых пакетов к бумажным. Также работает программа возврата одноразовой пластиковой упаковки для переработки (сервис имеет контракт с компанией ЭкоЛайн, занимающейся сбором, сортировкой, утилизацией и переработкой отходов в МСК и МО). «Кухня на районе» успешно осуществляет свою деятельность с 2017 года, регулярно привлекает к себе новых клиентов и имеет амбициозные планы на будущее развитие сети [5].

Другим вариантом экологичной упаковки могут выступить так называемые «картонные» боксы. Эта упаковка по стоимости сопоставима с обычной пластиковой и на данный момент является более востребованной на рынке. Такой упаковочный материал является многокомпонентным: в основе картон, внутри (для холодных продуктов и снаружи) прослойка из пластика. Бренд DoECO занимается производством такого рода тары, которая на 95% является перерабатываемой, к тому же в производстве используются вторичные материалы. Свою популярность такого рода тара нашла у таких крупных игроков рынка, как: McDonald's, KFC, Burger King и многих других [4].

Стоит отметить, что относительно недавно на территории РФ корпорация McDonald's запустила пилотный проект по отдельному (дуальному) сбору отходов в своих ресторанах в Москве (всего в 40 точках на 2021 год). Также с февраля 2021 запущен совместный проект McDonald's и ЭкоЛайн по переработке бумажных стаканчиков (из такой же многокомпонентной упаковки), и это первая подобная инициатива в России от крупного производителя быстрого питания. Глобальным обязательством McDonald's к 2025 году является производство 100% упаковки из переработанных материалов или из сертифицированного сырья, полученного из возобновляемых ресурсов таких, как бумага и картон. Данная сеть пользуется большим доверием у своих посетителей, корпорация стремится привлечь внимание к проблеме загрязнения окружающей среды по всему миру и показать пример другим игрокам на рынке [3].

В России в последнее время эко-движение развивается достаточно активно. Помощь в развитии оказывают индивидуальные инициативы граждан, крупных предпринимателей, компаний, а также государства. С 01.01.2021 в РФ вступили в силу разного рода законодательные акты, усиливающие ответственность за вред окружающей среде не только для граждан, но и для предприятий. Тенденции к созданию более экологичного производства возрастают. Практика на рынке показывает, что eco-friendly проекты в сфере общественного питания и доставки способны набрать большую популярность, люди поддерживают подобные инициативы и проявляют к ним интерес, а бизнес создает себе хороший имидж. Предприниматели пока не готовы полностью переходить на перерабатываемую упаковку, так как ее производство примерно на 20% дороже производства упаковки из пластика. Однако ожидается, что развитие технологий снизит эту цифру.

Литература

1. За экоупаковкой будущее // plus.rbc.ru URL: <https://plus.rbc.ru/news/5d10da077a8aa935909e6b7c> (дата обращения: 18.02.2021).
2. Полипропиленовая упаковка // antech.ru URL: <https://www.antech.ru/wiki/opredeleniya/polipropilenovaya-upakovka/> (дата обращения: 18.02.2021).
3. Макдоналдс в России и ГК ЭкоЛайн тестируют переработку одноразовой посуды // retail.ru URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/makdonalds-v-rossii-i-gk-ekolayn-testiruyut-pererabotku-odnorazovoy-posudy-17-fevralya-2021g-gk-ekol/> (дата обращения: 18.02.2021).
4. doeco.ru URL: <https://doeco.ru/> (дата обращения: 18.02.2021).
5. Кухня «Кухни» — как устроен сервис экспресс-доставки еды от основателей «Рокетбанка» // vc.ru URL: <https://vc.ru/food/65878-kuhnya-kuhni-kak-ustroen-servis-ekspress-dostavki-edy-ot-osnovateley-roketbanka> (дата обращения: 18.02.2021).

С.А. Левенок
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. **М.А. Галичкина**
(ГУУ, г. Москва)

ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЖКХ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ И ДО НЕЕ

Аннотация. Пандемия, начавшаяся в России в 2020 году, сильно повлияла на многие сферы деятельности. ЖКХ не остались в стороне. Пандемия повлияла на методы проектного управления, но не сильно. Основной задачей стала – организация эффективного удаленного проектного управления.

Ключевые слова: ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ТРАНСФОРМАЦИЯ МЕТОДОВ, ОСОБЕННОСТИ СФЕРЫ, ЖКХ, ПАНДЕМИЯ, ПРОЦЕССЫ.

В конце 2004 года был утвержден новый Жилищный кодекс. Главным нововведением стал договор об управлении многоквартирным домом.

Это позволило частным организациям выйти на рынок ЖКУ. Отрасль имеет оборот порядка 4 триллионов рублей в год, что равно почти семи процентам ВВП страны [1].

В России основной источник заработка управляющих компаний – взносы собственников. Кроме того, они могут зарабатывать на размещении рекламы на своих зданиях.

В большинстве стран УК зарабатывают еще и на сдаче нежилых помещений. В России, как правило, они находятся в собственности застройщиков или у администрации города.

Частные управляющие компании в первую очередь стараются взять в управление дома, построенные менее 15 лет назад. Как правило, они не требуют капитального ремонта и больших затрат на содержание.

Главная проблема сферы ЖКХ – отсутствие у менеджмента желания модифицировать системы управления. Чаще всего управляющие компании создаются для сбора средств с собственников, предоставлении минимальных услуг и выводу оставшихся средств.

Реакция идет только на тушение пожаров, а не на их предотвращение.

По данным исследовательского холдинга «Ромир», в 2011 г. 38% россиян считали, что ЖКХ их района находится в хорошем или даже отлично состоянии [1].

Есть УК, которые работают на перспективу и поддерживают свое хозяйство в надлежащем состоянии.

Они проводят замену системы труб, ремонтируют подъезды, заделывают швы, покупают технику и многое другое.

До начала пандемии методы проектного управления в ЖКХ были схожи с методами в строительной сфере. Это объясняется тем, что многие плановые работы, которые проводят управляющие компании так или иначе связаны с ремонтом.

Главная особенность планирования закреплена в Жилищном кодексе. Управляющие компании обязаны предоставлять план ремонтных работ на предстоящий год.

В плане указываются дома и список работ, которые планируются в текущем году. В ЖКХ за проект принято брать все работы по году. И далее они уже разбиваются на подпроекты.

В сфере ЖКХ используется классическое или традиционное проектное управление. Год разбивается на этапы (месяцы) и работы выполняются последовательно.

Традиционный проектный менеджмент в ЖКХ проходит в 4 этапов.

1. Инициация. Руководство УК получает от администрации города распоряжения на производство определенных видов работ. Кроме того, проводится обход управляемых МКД и выявляются главные проблемы (протечка крыш, прогнившая канализация, отсутствие запорных клапанов и т.д.).

2. Планирование. На данном этапе УК создают план, разбитый по домам и месяцам. До начала отопительного сезона (август-сентябрь) этот план корректируют. При планировании учитываются начисления по каждому отдельному дому и определяются максимальные суммы, которые УК могут потратить на дом.

3. Реализация. В течение года УК выполняет работы, указанные в плане. Не редки случаи, когда планы приходится корректировать из-за аварий. Особенно это касается домов, построенных более 30 лет назад.

4. Завершение. Завершением считается подготовка годовой презентации и подписание всех актов с собственниками квартир в МКД.

По описанному выше сценарию работали добросовестные управляющие компании до начала пандемии.

Сфера ЖКХ – является жизненно необходимой для России. Она очень плотно связана с государственным и муниципальным управлением. И, как и многие другие жизненно необходимые предприятия, работали в пандемию без ограничений.

Были введены некоторые нововведения. Перечислим основные:

- Сотрудники, возраст которых превышал 65 лет, не выходили на работу.
- В большинстве регионов России, принятые в декабре 2019 года новые увеличенные тарифы на ЖКХ, отменили до конца 2020 года.
- Время приема граждан значительно сократили.
- Максимальное количество офисных рабочих старались перевести на удаленную работу.
- Значительные послабления со стороны контролирующих органов.

Глобально эти и другие изменения не повлияли на особенности проектного управления. Единственная задача, которая стояла перед руководством управляющих компаний – организация эффективного удаленного проектного управления.

Для ее реализации необходимо было обеспечить сотрудников быстрым выходом в интернет, дать доступы к программам, позволяющим проводить видео конференции (чаще всего использовали Zoom) и единому облачному хранилищу (Яндекс Диск и Google Диск) или удаленному серверу. Кроме того, важно было быстро переключиться на удаленный режим работы и обучить сотрудников пользоваться выше перечисленными программами.

Эти действия частично помогли сократить потенциальный ущерб. Содержание территорий производилось на прежнем уровне. Закрытие аварийных заявок также не пострадало. Основной ущерб на себя приняли запланированные ремонтные и строительные работы. Сроки окончания перенеслись на поздний срок.

В 2021 году работа сферы ЖКХ вернулась на прежнее русло. Часть инструментов, принятых к использованию в пандемию, продолжили использовать и по окончании всех ограничений. Для проектного управления стали нормой – использование облачных сервисов для хранения информации, ежедневные видеоконференции по 5-10 минут.

В итоге, можно сделать вывод. Влияние пандемии на проектное управление в сфере ЖКХ двоякое. С одной стороны, во время ограничений не удалось достаточно эффективно перестроиться. Этому свидетельствуют нарушения сроков по запланированным работам. С другой стороны, принятые нововведения в проектном

управлении дали толчок для дальнейшего развития этой сферы. Консервативное руководство управляющих компаний, на практике увидели новые возможности для более эффективного контроля.

Литература

1. Процессно-проектное управление организациями комплекса ЖКХ // cyberleninka.ru URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessno-proektnoe-upravlenie-organizatsiyami-kompleksa-zhkh> (дата обращения: 23.02.2021).

Д.А. Ложникова
магистрант
(ГУУ, г. Москва)

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

Аннотация. В статье представлен обзор проблем нефтегазовой отрасли Российской Федерации. Целью данного исследования является обзор подходов и элементов существующей системы проектного управления, позволяющей компаниям эффективно развиваться.

Ключевые слова: УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ, НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ПЕРСПЕКТИВЫ, РИСКИ.

Международная нефтегазовая отрасль переживает период фундаментальных и быстрых перемен. В 2008 году нефть марки Brent достигла 140 долларов за баррель, а в 2014 году она все еще торговалась на уровне около 110 долларов за баррель. Однако к январю 2015 года цена упала примерно до 45 долларов за баррель. И на данный момент, в 2020 году цена за баррель остается такой же. Это внезапное и значительное падение оказало глубокое и сложное воздействие на всю отрасль. Нефтедобывающие районы, такие как Северное море, например, который является зрелым бассейном с относительно высокими издержками добычи, становятся гораздо менее привлекательными для инвесторов, поскольку цены на нефть падают [1]. Причинами снижения цены может стать и активный рост отраслей сфере возобновляемой энергетики и рециклинга вторичных ресурсов [2].

Есть множество причин для падения мировых цен на нефть. Существенное увеличение добычи в США и Канаде (в первую очередь за счет запасов горючих сланцев и нефтеносных песков), вкупе с общим отказом устоявшихся производителей сокращать производство, это привело к огромному увеличению мирового предложения. Это совпало с долгосрочным сокращением спроса со стороны США и Западной Европы в результате стратегий энергосбережения и борьбы с выбросами. Кроме того, наблюдается медленный рост спроса со стороны крупнейших развивающихся экономик. Все эти факторы привели к тому, что спрос значительно отстал от производства.

В таких условиях отрасль сталкивается со значительными трудностями. Нефтяные месторождения, которые были прибыльны при цене 100 долларов за баррель, могут оказаться не прибыльными при цене 50 долларов за баррель. Периоды безубыточности и окупаемости удлинятся, и бизнес-планы приходится пересматривать. Правительства, государственные производители нефти и газа, производители частного сектора, сервисные компании и другие игроки в отрасли считают, что прибыль сокращается, потому что их бизнес в конечном счете зависит от

цены продажи продукта. Поскольку цены падают, а прибыль уменьшается, все участники цепочки вынуждены сокращать издержки. Лучший способ достичь этого, не влияя на производительность, повысить эффективность, а лучший способ повысить эффективность в проектной отрасли – более эффективно управлять проектами; другими словами, эффективно использовать управление проектами как дисциплину. В условиях низких цен никогда еще не было такой острой потребности в эффективном управлении проектами в нефтегазовой отрасли, будь то проекты разведки, бурения, нефтепереработки или проекты продаж и маркетинга.

Кроме того, в долгосрочной перспективе, независимо от краткосрочной волатильности мировых цен на нефть и газ, вполне вероятно, что уровни сложности и риска во всех частях отрасли будут еще больше возрастать. В настоящее время открыто большинство мировых месторождений нефти и газа, и маловероятно, что когда-либо будут сделаны какие-либо значительные новые находки. Все еще существует большой сектор, основанный на разведке и анализе новых месторождений, но по мере того, как существующие месторождения созревают и истощаются, неизбежно будет возрастать акцент на усовершенствованных методах добычи, таких как газлифтное и горизонтальное бурение, а также на разработке небольших и более сложных месторождений. Кроме того, возрастающая доля мировых запасов нефти будет сосредоточена всего в нескольких странах, которые, вероятно, станут членами ОПЕК, а это означает, что влияние этой организации будет расти [3].

По мере расширения деятельности все больше нефтегазовых месторождений перемещается в приграничные и нетрадиционные ресурсные районы, а проекты становятся все более масштабными и сложными. Например, оффшорный объект в Арктике, бюджет которого составляет более 3 миллиардов долларов, а в Южной Америке – нефтехимический комплекс стоимостью 8,4 миллиарда долларов, который распространяется по всему региону.

Компания не будет заниматься одним проектом за один раз, портфель может состоять из сотен сложных проектов, определяя приоритеты не только по финансовым целям и рискам, но и исходя из наличия ресурсов.

Определение масштабов проектов является важным навыком, особенно для компаний меньшего масштаба, особенно при реализации крупных и сложных проектов. Однако крупные проекты, такие как проекты по добыче сланцевого газа в верхнем бьефе, состоят из нескольких более мелких проектов, и такие проекты рискуют перепроектировать добычу в верхнем бьефе, если они рассматривают много небольших проектов как большой [4].

Следуя надежной справочной системе проекта, компании могут избежать риска перерасхода средств и графиков. Крупные компании собирают технические данные на предварительной стадии проекта и включают их в структуру проекта, чтобы убедиться, что он соответствует более крупным целям организации. Персонал также будет привлекать заинтересованные стороны на протяжении всего срока реализации проекта, начиная с архитектуры и проектирования и заканчивая исполнением.

Успешный проект состоит из следующих элементов:

- Формальные фазы проекта и контрольные точки – контрольные точки принятия решений, или ворота этапа, отмечают конец формальных фаз. Ожидается, что руководители будут координировать свои действия с заинтересованными сторонами в процессе принятия решений на каждом этапе.
- Четкая подотчетность – роли и обязанности проектной группы должны быть четко определены; они должны иметь общий интерес к целям проекта, обеспечивая подотчетность.
- Контроль и балансирование между центральными функциями и проектными командами – корпоративные функции будут отвечать за укомплектование

кадрами лучших людей, определение процессов и обеспечение контроля управленческой и технической деятельности. В свою очередь, проектные группы должны иметь возможность принимать решения по результатам проекта.

- Постоянный обзор для измерения стоимости проекта и мониторинга рисков – проекты должны оцениваться непрерывно, а не только на официальных контрольно-пропускных пунктах и этапах, чтобы гарантировать, что проект идет по намеченному пути.

- Хорошая сеть в принимающей стране – некоторые проекты требуют, чтобы руководители проектов получали товары и услуги из принимающей страны. Важно, чтобы руководители стремились понять цели принимающей страны, привлекая политиков к разработке долгосрочных стратегий, выходящих за рамки потребностей поставщиков, но способствующих распространению передового опыта, который помогает местным отраслям соответствовать глобальным стандартам.

- Риск и возможности – компании должны учитывать не только риски, но и необходимые для смягчения непредвиденных событий. Идентификация и оценка рисков – это непрерывный процесс, основанный на систематическом рассмотрении проектов, их этапов и соответствующих рисков.

Международная нефтегазовая промышленность огромна, и энергия, получаемая из ее продукции, эффективно управляет цивилизацией. В настоящее время трудно себе представить, как наше общество могло бы функционировать в любой своей нынешней форме без этих двух ключевых видов углеводородного ископаемого топлива. Промышленность включает в себя панораму подотраслей, от разведки месторождений до поставки газа в домашние хозяйства и поставки бензина, который водитель покупает на заправочной станции. Цепочка поставок нефти и газа часто рассматривается как состоящая из двух секторов: восходящего и нисходящего.

- Восходящий поток. Процессы, связанные с извлечением нефти и газа из-под земли. Например, проекты по добыче включают в себя картирование пласта, бурение и завершение скважины, а также разработку целого нефтяного месторождения.

- Нисходящий. Процессы, связанные с получением нефти и газа от точки добычи до точки использования. Например, проекты по нисходящему потоку включают в себя строительство трубопровода, строительство нефтеперерабатывающего завода и создание наземного хранилища.

Таким образом, характеристики отдельного нефтегазового проекта будут зависеть от его положения в цепочке поставок. Проект по анализу нового нефтяного резервуара будет сильно отличаться от проекта по строительству новой заправочной станции в городской местности [5].

Отрасль также наполнена несколькими типами организаций. В добывающем секторе участвуют правительства-клиенты, государственные добывающие компании, специалисты по разведке в частном секторе, производители нефти и газа в частном секторе, снабженческие компании, субподрядчики и т. д. Типичный проект бурения нефтяной скважины может включать в себя правительство-заказчика, сервисную компанию, которая бурит и прокладывает скважину, специалистов по субподрядному бурению и поддержке, назначенных и отечественных субподрядчиков и поставщиков, а также государственные органы и т. д. Из этого следует, что требования к эффективному управлению проектом существенно различаются в зависимости от того, какая точка зрения рассматривается. Например, профиль риска клиента будет полностью отличаться от профиля риска бурового подрядчика. Клиент, скорее всего, будет очень обеспокоен возможной ценой продажи нефти, поскольку это определит экономическую жизнеспособность проекта. Однако буровой подрядчик вряд ли разделит эту озабоченность: подрядчик просто бурит скважину, а затем переходит к следующей работе. Из-за разнообразия организаций в отрасли необходимо

дополнительно ограничить сферу применения этого курса перспективой одной из основных сторон, участвующих в проектах по добыче полезных ископаемых. Для этого курса будет принята перспектива подрядчика [6].

Однако для обеспечения того, чтобы курс представлял равный интерес для всех сторон в цепочке поставок, акцент на восходящем подрядчике уравнивается примерами с точки зрения клиента на каждом этапе цепочки поставок.

Подводя итог, можно сказать, что по мере того, как отрасль оказывается основанной на уменьшении числа повторных заказов в меньшем числе стран, входящих во все более мощный картель, из этого следует, что общий уровень конкуренции, риска и неопределенности, вероятно, возрастет. Поэтому предполагается, что эффективное управление проектами в нефтегазовой отрасли имеет важное значение как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Эта отрасль основана на проектах и сталкивается с новыми и многогранными вызовами беспрецедентного масштаба.

Литература

1. Abd Raham Abdul Rahim, Syuhaida Ismail Project management in Oil and Gas industry: A review // Innovation and sustainable economic competitive advantage; from regional development to global growth. 2017.
2. Камчатова Е. Ю., Дегтярева В. В. Зарубежный опыт и целесообразность его применения для развития предпринимательства в сфере возобновляемой энергетики и рециклинга вторичных ресурсов [Электронный ресурс] // Вестник МИРБИС. 2019. № 1 (17). С. 49–55. DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.1.5.
3. Alastair Hamilton, Jan Koeleman, Koen Vermeltfoort How the oil and gas industry can improve capital-project performance // <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/how-the-oil-and-gas-industry-can-improve-capital-project-performance>.
4. Овинникова К. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ // <https://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2012/C23/V1/070.pdf>.
5. Бархатов В. Методика формирования сбалансированного портфеля крупных международных нефтегазовых проектов. Газпром ВНИИГАЗ // <https://www.hse.ru/>.
6. S.O. Savkin, O.P. Maslova The specific challenges in project management for the oil and gas industry // Нефтегазовое дело – Электронный научный журнал. 2017 № 1.

С.И. Освянникова
канд. экон. наук, доц.
А.П. Харченко
магистрант
(«РАНХиГС», г. Орел)

УПРАВЛЕНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМ СТИМУЛИРОВАНИЕМ СТУДЕНТОВ В РОССИИ: ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД

Аннотация. В статье рассмотрены крупнейшие университеты России в разрезе проектной деятельности по организации системы нематериального стимулирования студентов, применяемых в них. Детально рассмотрен каждый из методов нематериального стимулирования работы студентов. Выявлены общие черты к подходам нематериального стимулирования в российских университетах. Изучены основные характеристики балльно-рейтинговой системы.

Ключевые слова: НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ, ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, СТУДЕНТЫ, БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ ОЦЕНКА ЗНАНИЙ.

Стимулирование работы студентов, которое может быть выражено в материальном и нематериальном виде, является неотъемлемой частью управленческой деятельности в высших учебных заведениях. Деятельность по стимулированию работы студентов можно рассматривать в разрезе проектной деятельности, так как данный управленческий процесс соответствует следующим основным признакам проекта:

- 1) имеет конкретную цель;
- 2) ограничен во времени (обучение студентов имеет временные рамки);
- 3) предназначен для создания уникальных услуг, результатов (образовательная деятельность является услугой) [1].

Материальное стимулирование включает в себя различные виды стипендий и пособий. Однако нематериальное стимулирование работы студентов включает в себя множество понятий и находится в тесной зависимости с материальным аспектом. Часто для более активного вовлечения студентов в учебный процесс применяют материальное стимулирование, при этом нематериальное стимулирование остается в тени и не рассматривается как эффективный вид стимулирования. Однако в большинстве своем именно успешно реализованное нематериальное стимулирование на практике обеспечивает мотивацию студентов, а также является решающим критерием для выбора университета абитуриентами.

Для анализа методов нематериального стимулирования, применяемых в России, были выбраны крупнейшие вузы страны:

1. Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова.
2. Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана.
3. Российский университет дружбы народов (РУДН).
4. Московский государственный институт международных отношений (МГИМО).
5. Санкт-Петербургский государственный университет.

В Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова (далее – МГУ имени М.В. Ломоносова) создано большое количество общественных организаций [2], являющихся базой для организации поддержки и помощи в решении различных вопросов для студентов, а именно:

- Объединенный профком;
- Студенческий союз;
- Студенческий совет;
- Совет молодых ученых;
- Объединенный студенческий комитет.

Стоит отметить наличие Ассоциации выпускников, которая организует работу по помощи выпускникам в трудоустройстве. Также студенты имеют возможность принимать участие в многочисленных спортивных мероприятиях и клубах.

В Московском государственном техническом университете имени Н.Э. Баумана (далее – МГТУ имени Н.Э. Баумана) также функционируют такие организации как Профком студентов, Студенческий совет, Студенческое научно-техническое общество им. Н.Е. Жуковского, некоммерческая и неполитическая организация В.Е.S.T., Молодежный космический центр, Бауманский клуб знатоков [3].

Важным нематериальным стимулом является наличие возможности получать образование по программам двойного диплома TIME в университетах Франции,

Германии, Италии, Испании, Швейцарии, Финляндии, Нидерландов, США и Великобритании.

Также программы материальной поддержки и социального обеспечения, кроме стипендий и материальной помощи включает такие меры поддержки, как получение карты метрополитена, новогодние подарки для детей, а также оздоровление, подразумевающее наличие круглогодичного студенческого лагеря и летнего отдыха.

Российский университет дружбы народов (далее – РУДН) практикует программы двойных дипломов и сотрудничает с университетами в Великобритании, Франции, Испании, Италии, Чехии, Германии и Китае [4]. Здесь можно обозначить такие нематериальные стимулы для студентов как:

- возможность обучения в двух странах;
- получение двух дипломов: диплом РУДН и университета-партнера;
- улучшение уровня иностранного языка;
- знакомство с культурой другой страны;
- возможность объединения обучения и путешествий.

Также в РУДН развита спортивная инфраструктура, культурная жизнь, которая позволяет студентам осуществить знакомство с различными культурами мира, а также функционирует детский оздоровительный лагерь «Ювента».

Московский государственный институт международных отношений (далее – МГИМО) представляет для студентов возможность участвовать в большом количестве студенческих организаций (около 20), где каждый студент может реализовать свои творческие и интеллектуальные способности.

В МГИМО внедрена и функционирует система «Академического рейтинга студентов», которая выступает инструментом управления академическим процессом, устанавливающим единые требования, критерии и подходы к оценке качества знаний студентов и их академической активности [5]. Для формирования рейтинга студентов используют три оценочных блока: промежуточный контроль, зачетно-экзаменационные испытания и оценка социальных характеристик студента (является интегральным показателем). В таблице 1 представлена характеристика системы «Академического рейтинга студентов» МГИМО.

Таблица 1 – Система «Академического рейтинга студентов» МГИМО

№	Название блока	Весовой коэффициент	Характеристика
1	Результаты промежуточного контроля знаний	0,4	Производится расчет средней арифметической от всех полученных в течение семестра оценок, полученных студентов в результате промежуточного контроля знаний
2	Результаты зачетно-экзаменационной сессии	0,5	Рейтинговая оценка соответствует оценке, полученной студентом за зачет или экзамен
3	Оценка социальных характеристик студента	0,1	Является обобщающим показателем оценки личных качеств студента, а также элементом учебно-воспитательного процесса. Нацелена на повышение ответственности и уровня организованности студентов, мотивации к глубокому и всестороннему изучению учебных материалов, а также формирование навыков систематической работы

При определении итогового рейтингового показателя студентов МГИМО за семестр (ОР сем.) учитываются рейтинговые показатели по каждой дисциплине, которую изучают в течение семестра (Р дисц.). Затем производят вычисление среднего рейтингового показателя студента, которого он достиг в течение всего периода обучения, а также другие рейтинговые значения.

Для формирования рейтинга студентов создана шкала, выраженная в процентах (%), с максимальным результатом в 100%. Рейтинговая оценка ниже 100% означает, что студент не усвоил определенную долю из всей совокупности учебного материала.

Оценка студентов по шкале, выраженной в процентах, не отменяет применение на практике пятибалльной шкалы. В таблице 2 показано соответствие пятибалльной шкалы европейским оценкам.

Таблица 2 – Соответствие пятибалльной шкалы европейским оценкам

Европейская оценка	Процентная шкала	Пятибалльная шкала
A	90-100%	«отлично» (5)
B	82-89%	«хорошо» (4)
C	75-81%	«хорошо» (4)
D	67-74%	«удовлетворительно» (3)
E	60-66%	«удовлетворительно» (3)
F	Менее 60%	«неудовлетворительно» (2)

В течение учебного процесса, при осуществлении промежуточного контроля знаний, преподаватель вправе по своему усмотрению «премировать» отдельных студентов, что выражается в присвоении дополнительных рейтинговых баллов (не более 10%). Данная мера представляет один из примеров нематериального стимулирования путем применения бально-рейтинговой системы.

Оценка ответа студента МГИМО на зачете и экзамене осуществляется по процентной шкале, при этом обязательным является учет соответствия оценке по пятибалльной и европейской шкале оценивания. Важно отметить, что в зачетно-экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента МГИМО вносятся три вышеперечисленные оценки. В случае получения студентом оценки «неудовлетворительно» в ведомость выставляется рейтинговая оценка в процентах (<60%), которая соответствует уровню ответа студента.

Необходимо отметить, что пересдача зачета или экзамена повлечет уменьшение оценки студента. Это происходит по следующему правилу: первая пересдача – минус 10% от рейтинговой оценки, вторая передача – минус 20% от рейтинговой оценки.

Также в качестве меры нематериального стимулирования используется наличие для студента возможности получения зачета автоматически в том случае, если рейтинговая оценка равна или превышает 70%. Если же рейтинговая оценка ниже 70%, то студент сдает зачет и не может получить оценку выше 70%. Данное правило распространяется только на порядок получения рейтинговых оценок по зачету.

Оценка социальных характеристик студентов МГИМО производится по следующим параметрам, представленным на рисунке 1.



Рисунок 1 – Параметры оценки социальных характеристик студентов МГИМО

В конце семестра преподаватель осуществляет оценку личностных социальных характеристик студентов, в обязательном порядке проинформировав о требованиях для студентов заранее.

В Санкт-Петербургском государственном университете (далее – СПбГУ) функционирует Студенческий совет, целью которого является представление и отстаивание интересов студентов на различных уровнях [6]. Также действуют следующие общественные организации, предназначенные для студентов:

- Профсоюзная организация студентов и аспирантов СПбГУ;
- Совет молодых ученых СПбГУ;
- Ассоциация выпускников СПбГУ.

Если рассматривать социальную инфраструктуру, то у СПбГУ есть базы отдыха и оздоровительные центры:

- учебно-оздоровительная база «Горизонт»;
- оздоровительный комплекс «Университетский»;
- санаторий-профилакторий СПбГУ.

Также в СПбГУ практикуются программы обмена студентами, подразумевающие наличие у студентов возможности прохождения обучения в течение одного или двух семестров в университете-партнере в качестве студента или стажера, не прерывая обучения в СПбГУ. Таким образом, осуществляется процесс интернационализации высшего образования и культурной интеграции студентов разных стран.

Одним из приоритетных направлений СПбГУ выступает популяризация здорового образа жизни среди студентов, освоения английского языка на высоком уровне, а также экологическая политика «Зеленый университет». Функционирует клиника СПбГУ.

Таким образом, анализ современных методов нематериального стимулирования студентов на примере пяти крупнейших университетов России показал, что в качестве главного метода нематериального стимулирования на практике применяется наличие комфортной и современной социальной инфраструктуры университетов, студенческие общественные организации, спорт, а также бально-рейтинговая система оценки успеваемости студентов, включающая возможность получения студентом автоматической оценки. Необходимо отметить, что при оценке методов нематериального стимулирования, применяемых за рубежом, была выявлена большая ориентация на эмоционально-психологический климат среди студентов, взаимную поддержку студентов. В России данное направление нематериального стимулирования студентов на данном этапе недостаточно развито.

Литература

1. LANIT.RU - Система управления проектами в вузе - ЛАНИТ, URL: www.lanit.ru/mediacache/ (дата обращения: 09.02.2021).
2. MSU.RU - Официальный сайт Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, URL: <https://www.msu.ru/> (дата обращения: 15.01.2021).
3. BMSTU.RU - Официальный сайт Московского государственного технического университета имени Н.Э.Баумана. URL: <https://bmstu.ru/> (дата обращения: 09.02.2021).
4. RUDN.RU - Официальный сайт Российского университета дружбы народов, URL: <http://www.rudn.ru> (дата обращения: 09.02.2021).
5. MGIMO.RU - Официальный сайт Московского государственного института международных отношений, URL: <https://mgimo.ru/> (дата обращения: 09.02.2021).
6. SPBU.RU - Официальный сайт Санкт-Петербургского государственного университета, URL: <https://spbu.ru/> (дата обращения: 09.02.2021).

С.И. Освянникова
канд. экон. наук, доц.
А.П. Харченко
магистрант
(«РАНХиГС», г. Орел)

УПРАВЛЕНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМ СТИМУЛИРОВАНИЕМ СТУДЕНТОВ КАК ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

***Аннотация.** В статье рассмотрены крупнейшие университеты Европы и США в разрезе проектной деятельности по нематериальному стимулированию студентов, применяемых в них. Изучена социальная инфраструктура университетов. Детально рассмотрен каждый из методов нематериального стимулирования работы студентов. Выявлены общие черты зарубежного опыта нематериального стимулирования студентов.*

***Ключевые слова:** НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ, ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, СТУДЕНТЫ, СОЦИАЛЬНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА.*

Стимулирование работы студентов, которое может быть выражено в материальном и нематериальном виде, является неотъемлемой частью управленческой деятельности в высших учебных заведениях. Деятельность по стимулированию работы студентов можно рассматривать в разрезе проектной деятельности, так как данный управленческий процесс соответствует следующим основным признакам проекта:

- 1) имеет конкретную цель;
- 2) ограничен во времени (обучение студентов имеет временные рамки);
- 3) предназначен для создания уникальных услуг, результатов (образовательная деятельность является услугой) [1].

Рассмотрим практику нематериального стимулирования студентов на примерах крупнейших вузов Европы.

1. Кембриджский университет

В университете создано объединение студентов The University Students' Union (CUSU), которое обеспечивает функционирование независимого, профессионального и конфиденциального сервиса советов (Advice Service). Данный сервис предназначен для предоставления необходимой для студентов информации, поддержки и получения объективного совета посредством различных сервисов: по телефону, электронной почте или лично [2].

Одной из функций данного объединения студентов также является управление различными инициативами, которые относятся к аспектам социальной жизни студентов, таким как психическое здоровье, наличие ограниченных возможностей. Так как каждый студент является членом объединения студентов, целью Кембриджского университета выступает наиболее эффективная реализация потенциала каждого из них. Также для тех, кто осваивает последипломное образование, организованы такие сервисы поддержки как предоставление жилья (The Accommodation Service) и ухода за детьми (Childcare Office).

2. Оксфордский университет

Основываясь на стратегическом плане университета на 2018-2023 гг. были выявлены основные тенденции нематериального стимулирования и поддержки студентов, представленные на рисунке 1.



Рисунок 1 – Основные тенденции нематериального стимулирования и поддержки студентов в Оксфордском университете

В Оксфордском университете организована и подвергается непрерывному совершенствованию система преподавания, которая характеризуется поддержкой студентов со стороны профессорско-преподавательского состава и лежит в основе последиplomного образования. Система контроля успеваемости студентов организована таким образом, чтобы предоставлять одинаковые возможности для проявления потенциала каждого студента, а также совершенствовать подходы к оценке знаний, организовывая их разнообразие [3].

Поддержка студентов основана на базе взаимодействия и синхронизации действий всех структурных подразделений Кембриджского университета. Также студенты имеют возможность развивать умения и навыки в профессиональной сфере в учебное, а также внеучебное время, таким образом получая опыт, который станет основой успеха на рынке труда. Студенты имеют возможность проходить стажировки в Великобритании и в других странах. Также университетом обеспечиваются возможности для укрепления и расширения профессиональных умений и навыков и приготoвление к карьере для всех студентов, принимающих участие в научно-исследовательской деятельности.

Оксфордский университет ориентирован на сохранение лучших традиций преподавания, включая личное кураторство и поддержка, доступ к ведущим мировым учебным курсам и ресурсам для обучения, таких как библиотеки и собрания материалов.

Оксфордский университет ставит перед собой задачу претворения в жизнь существующих возможностей и принятия вызовов будущего. Организация учебного процесса основана на принципе использования цифровых технологий, использовании лучшей практики, а также комплексный подход к предоставлению образовательных услуг.

Студенты имеют возможность обучаться как по классическим дисциплинам, так и исследовать новые научные сферы и дисциплины. Таким образом происходит удовлетворение потребностей обучения в разрезе современных вызовов.

Далее рассмотрены крупнейшие университеты США.

1. Гарвард

В Гарвардском университете для студентов созданы условия для приобретения опыта, который, как отмечено на официальном сайте университета, «характеризуется неограниченными возможностями» (англ. «characterized by unlimited possibilities»). Для студентов предоставлена возможность принимать участие в учебной, а также внеучебной деятельности по свыше чем 8000 курсам, предоставляемыми более чем 100 факультетами. Также студенты имеют возможность принимать участие во многочисленных исследовательских программах. Также университетом предоставляется доступ почти ко всем дополнительным программам для студентов, а также наикрупнейшему отделу по спортивной программе в США. После выпуска студенты присоединяются к Ассоциации выпускников Гарварда, которая насчитывает около 360000 выпускников по всему миру [4].

Также для организации поддержки студентом при отделе исполнительного президента Гарварда среди прочих созданы следующие отделы:

- Отдел человеческих ресурсов;
- Отдел полиции университета;
- Служба здравоохранения университета.

Отдел человеческих ресурсов Гарвардского университета предоставляет информацию о тех, кто находится в поисках работы, новых работниках, а также информационные ресурсы для благополучия и комфорта преподавательского состава и персонала.

Отдел полиции университета является структурой, которая предоставляет услуги, связанные с безопасностью сообщества Гарварда. На официальном университете можно найти информацию про следующие категории:

- ежегодный отчет о безопасности;
- безопасность и самооборона;
- инструкция по безопасности при вооруженном нападении;
- группа по оценке угроз;
- полицейский журнал;
- регистрация велосипедов;
- регистрация ноутбуков;
- наиболее часто задаваемые вопросы.

Служба здравоохранения университета представляет собой многопрофильную медицинскую практику, нацеленную на предоставление услуг для членов сообщества Гарварда, в том числе и студентов.

Таким образом, в Гарвардском университете создана и успешно функционирует инфраструктура обеспечения комфортных условиях для студентов не только в пределах образовательного процесса, но и социальной сфере. Все вышеперечисленные условия являются нематериальными стимулами для успешного обучения студентов, так как создаются благоприятные условия в разрезе учебной и социальной жизни студентов.

2. Стэнфордский университет

В Стэнфорде развита исследовательская и изобретательская деятельность, которая является знаменитой благодаря «ее широте и глубине» [5]. В университете насчитывается более 6800 спонсируемых проектов, с общим бюджетом в 1,63 млрд. долл. в 2019-2020 гг. Из этих проектов примерно в 80% случаев спонсором выступает федеральное правительство. Также около 354 млн. долл. в поддержку проектов

поступает из нефедеральных фондов. Студентом предоставляется возможность работы с различными исследовательскими центрами [6].

Также студенты Стэнфордского университета имеют доступ к современным библиотекам, где они могут получить работать с уникальными и редкими материалами. В университете действует собственное издательство, которое издает около 130 книг по широкому спектру наук (гуманитарные и социальные науки, правовые и экономические) ежегодно. Данные издания информируют об исследовательских дебатах, глобальных и межкультурных дискуссиях, а также тех, кто был удостоен различных наград. Также в университете ведется активная работа, касающаяся информативной рассылки по электронной почте, совершенствования мобильного приложения, а также работа с социальными сетями.

Также нематериальное стимулирование студентов происходит путем вовлечения их в лидерские программы. Отдел студенческой деятельности Стэнфордского университета во взаимодействии с другими студенческими объединениями является центром программ, которые специализируются на организации и формировании активного лидерского опыта среди студентов. Целью проведения многочисленных программ, мастер-классов и тренингов является формирование студентов как индивидуальностей, имеющих собственную активную жизненную позицию.

Студентам предоставляется возможность участвовать в различных спортивных, а также культурных событиях (рисунок 2).

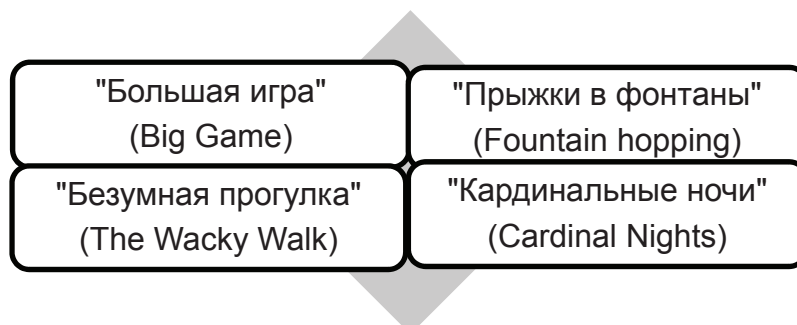


Рисунок 2 – Традиционные мероприятия в Стэнфордском университете

«Большая игра» – это ежегодная футбольная игра против команды «Золотые медведи» Калифорнийского университета.

«Прыжки в фонтаны» происходят в рамках экскурсии по фонтанам, расположенным на территории студенческого городка, и включает возможность погрузить ноги в них.

«Безумная прогулка» происходит во время первой части церемонии вручения дипломов, когда выпускники отказываются от традиционного марша и шагают на стадион Стэнфорда в мантиях.

«Кардинальные ночи» являются популярными среди студентов вечерами, включающими насыщенную социальную программу и обеспечивающими умственную разгрузку студентов.

Стоит отметить наличие системы здравоохранения в Стэнфордском университете.

Таким образом, рассмотрев крупнейшие университеты Европы и США, делаем вывод о том, что развитая инфраструктура каждого из них является главным методом нематериального стимулирования студентов. В таблице 1 представлена матрица инфраструктуры Кембриджского, Оксфордского, Гарвардского и Стэнфордского университетов.

Таблица 1 – Матрица инфраструктуры университетов

	Кембридж	Оксфорд	Гарвард	Стэнфорд
Система здравоохранения	+	+	+	+
Библиотечная система	+	+	+	+
Отдел полиции			+	
Студенческие объединения	+	+	+	+
Студенческий городок	+	+	+	+
Научная и исследовательская деятельность	+	+	+	+
Спортивная деятельность	+	+	+	+
Мастер-классы, тренинги	+	+	+	+

Также необходимо отметить особое внимание университетов к физическому и ментальному здоровью студентов. В университетах развита исследовательская и научная деятельность, подкрепленная спонсорской поддержкой и обеспечивающая перспективы развития для активных студентов. Студенты, которые ведут научную деятельность, имеют возможность реализации навыков и разработок, что обеспечивает дальнейший профессиональный рост и интерес со стороны будущих работодателей.

Многочисленные студенческие объединения, созданные с различными целями, такими как поддержка студентов в вопросах учебной и внеучебной деятельности; организация программ, тренингов, матер-классов; спортивная деятельность; психологическая поддержка, создают прочный фундамент для формирования у студентов мотивации в получении знаний, высокой успеваемости и научной деятельности.

Также важным фактором формирования крепкого командного духа является корпоративная культура, проявляющаяся в традициях университетов и их многолетней истории.

Литература

1. LANIT.RU - Система управления проектами в вузе - ЛАНИТ, URL: www.lanit.ru/mediacache/ (дата обращения: 09.02.2021).
2. CAM.AC.UK - Официальный сайт Кембриджского университета, URL: <https://www.cam.ac.uk/> (дата обращения: 09.02.2021).
3. OX.AC.UK - Официальный сайт Оксфордского университета, URL: <https://www.ox.ac.uk/> (дата обращения: 09.02.2021).
4. HARVARD.EDU - Официальный сайт Гарвардского университета, URL: <https://www.harvard.edu/> (дата обращения: 09.02.2021).
5. Stanford Fact Book-2020 // Книга фактов о Стэнфорде-2020, URL: <https://facts.stanford.edu/wp-content/uploads/sites/20/2020/02/StanfordFactBook-2020.pdf> (дата обращения: 09.02.2021).
6. STANFORD.EDU - Официальный сайт Стэнфордского университета, URL: <https://www.stanford.edu/> (дата обращения: 09.02.2021).

А.С. Олейник
студент

С. А. Никитин
канд. экон. наук, доц.
(ГУУ, г. Москва)

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА УДАЛЁННЫХ РАБОТНИКОВ

Аннотация. Пандемия COVID-19 оказала огромное влияние на работу организаций, благосостояние работников и членов их семей, на малые и средние предприятия по всему миру. Некоторые секторы и отрасли смогли успешно перейти на работу в онлайн-формате, но миллионы работников потеряли основное место работы и лишились возможности заработка, а большое количество других работников, которые работают в серьезно пострадавших секторах, – по-прежнему подвержены риску. Как и во множестве сфер нашей жизни, последствия пандемии COVID-19 оказывают влияние на тех, кто уже находился в уязвимых условиях, включая, в том числе, условия найма.

Ключевые слова: ПАНДЕМИЯ, COVID-19, УДАЛЕННАЯ РАБОТА, ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА.

Прежде всего, обратимся к понятию дистанционной работы. Дистанционная работа представляет вид типичной занятости, при которой трудовая функция выполняется вне места нахождения работодателя, вне стационарного рабочего места [1]. В период самоизоляции, вызванной пандемией, большинство работодателей были вынуждены перевести работников в режим удаленной работы – сначала, весной 2020, когда заболеваемость была высока, 100 % штата, затем – до 70 % работников. Офисные сотрудники, привыкшие к сорокачасовой рабочей неделе в офисе, были вынуждены перестраиваться под формат «удаленки», обустроить рабочее место дома и привыкать к совершенно новым условиям труда.

Более того, процесс привыкания осложнился стрессом от пандемии и ограничительных мер [2]: люди опасались за здоровье – свое и близких, переживали о возможности сокращения зарплат или даже увольнения, а также тяжело справлялись с новыми условиями работы дома, поскольку в режиме самоизоляции оказались сразу все члены семьи, включая детей, которые перестали ходить в школу или детский сад.

Сложности возникли не только у рядовых сотрудников, но и у руководителей: необходимость держать руку на пульсе, ставить конкретные задачи и отслеживать успехи команды и отдельных её членов осталась прежней, однако формат реализации существенно изменился. Взаимодействие специалистов и руководителей, как и выполнение рабочих задач, перешло в удаленный формат (посредством телефонных или видео-звонков, онлайн-встреч), усложнив коммуникацию. И.М. Гурова подчеркивает, что для организации дистанционной работы необходима тщательная наладка бизнес-процессов, предусматривающих четкую постановку задач, ведение систем контроля и оценки результата [3].

Каким образом необходимо выстраивать эффективную систему управления в режиме дистанционной работы? Прежде всего, постановка задач должна быть корректной и конкретной. Важно убедиться, что при делегировании у подчиненного или команды не возникло недопонимания. В исследованиях отмечается, что сотрудники, выполняющие трудовую функцию вне офиса, лишены корпоративной культуры, в связи с чем менеджменту компаний необходимо поддерживать

регулярный контакт с работниками – в таком случае сохраняется возможность в кратчайшие сроки решать возникающие проблемы [1].

К примеру, можно поставить задачу перед командой в письменной форме, направив электронное письмо, и назначить встречу для обсуждения хода её выполнения. Такой подход поможет убедиться, что ответственные сотрудники в полной мере проинформированы об ожидаемых результатах работы. Существуют также специальные программы, позволяющие эффективно организовать постановку задач и контроля их выполнения: это могут системы управления корпоративным контентом (англ. Enterprise content management, ECM), системы электронного документооборота: Jira, Trello, Basecamp, DocsVision, 1С:Документооборот и пр. [3]. Подобные программы помогают гибко создавать задачи, назначать ответственных за их выполнение, отслеживать прогресс выполнения, и при этом в них есть возможность создания подзадач.

Когда задача поставлена, руководителю очень важно понимать, на каком этапе исполнения работники находятся в данный момент, не возникает ли у них трудностей на каком-либо шаге и в целом, насколько эффективно распределяется рабочее время.

Существует несколько вариантов проверки проделанной работы – это может быть ежедневный отчет, который сотрудник направляет руководителю по окончании рабочего дня сообщение с описанием задач, над которыми он работал; периодические звонки работникам, чтобы исключить их отсутствие на связи в течение рабочего времени; некоторые компании используют тайм-трекинг – в специальной программе работник должен отмечать часы работы над определенной задачей.

Так, Д.А. Жаворонков отмечает, что для продуктивного управления менеджеру необходимо уметь доверять людям [5]. При удаленном управлении командой могут упускаться из виду некоторые важные детали, нарушаться коммуникация (к примеру, некоторым людям тяжело дается общение без возможности видеть эмоции собеседника).

К сожалению, перечисленные способы не коррелируют с уровнем мотивации работников. Рабочее место сотрудника расположено вне офиса, и руководитель не имеет возможности проверить соответствие сданных отчетов действительности. К тому же, страдает командный дух, так как группа людей, работающих над общим проектом, не имеет возможности собраться для обсуждения новых идей или возникающих сложностей. Еще один важный аспект одновременной удаленной работы значительного количества работников одной компании или команды – целые бизнес-процессы могут измениться, и менеджменту необходимо выявлять слабые места и оперативно принимать меры их устранению и оптимизации.

Руководству компаний, как и прежде, необходимо сочетать материальную и нематериальную мотивацию сотрудников. Премирование или бонусы можно назначить за объем выполненной работы в установленный период времени, за качество и скорость проектной деятельности, и т.д. Высказывается мнение, что в 2020 году работники, переведенные на «удаленку», стали самостоятельно осознавать уровень своей производительности и понимать свою ответственность при выполнении поручений [6]. Нематериальная мотивация может выражаться в поддержании командного духа. К примеру, можно создать отдельный чат для обсуждения тем, отвлеченных от работы, что поможет немного разгрузить рабочую атмосферу и в какой-то мере заменить коллегам привычные разговоры на обеде или за чашкой кофе в офисе.

Многие работники вынуждены привыкать к новым условиям хозяйствования, нарушившим привычный уклад жизни. К числу таких изменений относится и распространение удаленной занятости, масштабы которой достигли своего исторического максимума [7]. Важно отметить, что изучение модели управления

сотрудниками, работающими удаленно, актуально не только в период пандемии. Многие компании, оценив положительные стороны удаленной работы (сокращение расходов на аренду офисных помещений, коммунальные услуги, обслуживающий персонал, расходы по оплате услуг связи и пр.), могут перевести часть штата на удаленную работу бессрочно [8], в связи с чем результаты современных исследований данной направленности еще долго будут актуальны для российского предпринимательства.

Литература

1. Конобевцев Ф.Д., Лаас Н.И., Гурова Е.В., Романова И.А. Удаленная работа: технологии и опыт организации // Вестник университета. 2019. № 7. С. 9-17.
2. Абрамов Р.Н., Климов И.А. Работа на удаленке: конец эксклюзивности // Социодиггер. 2020. Август. Том 1. Выпуск 1: Труд и занятость. С. 16-25.
3. Гурова И.М. Дистанционная работа как перспективная форма организации труда для российских предпринимательских структур // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. № 1 (25). С. 151-155.
4. Володин Д.В. Концепция ЕСМ как передовая технология управления информационными ресурсами организации // Отечественные архивы. 2012. № 1. С. 35-45.
5. Жаворонков Д.А. Система управления персоналом, работающим дистанционно // Профессиональная ориентация. 2017. № 1. С. 289-294.
6. Ананишнев В.В. Удаленная работа и эффективность бизнеса: факторы, тренды, влияние пандемии коронавируса // Московский экономический журнал. 2020. № 11. С. 355-363.
7. Попов А.В., Соловьева Т.С. Устойчивость положения работников в условиях пандемии COVID-19: опыт международных исследований // Управление. 2020. № 4. С. 101-108.
8. Литвинова А.С., Пивень И.Г. Бизнес в условиях пандемии: организация удаленной работы и оценка эффективности «удаленного» управления // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 10-2. С. 21-23.

И.Н. Осокин
магистрант

А.С. Фоменко
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, проф. **И.З. Коготкова**
(ГУУ, г. Москва)

ОБЗОР ИССЛЕДОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО ИНСТИТУТА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ «ПУЛЬС ПРОФЕССИИ 2020. ОПЕРЕЖЕНИЕ: ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА БУДУЩЕЕ»

Аннотация. В материале представлены результаты ежегодного исследования международного проектного института о состоянии и развитии проектного управления, об основных тенденциях проектного управления, о ключевых навыках необходимых сотрудникам для работы над проектами.

Ключевые слова. ПУЛЬС ПРОФЕССИИ, НАВЫКИ, ПРОЕКТНАЯ ЗРЕЛОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ, КУЛЬТУРА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ПРОЕКТНАЯ ЭКОНОМИКА.

Международный институт управления проектами PMI представил результаты ежегодного исследования «Пульс профессии». В 2020 году название данного исследования было обозначено как «Опережение: формирование культуры, ориентированной на будущее», сразу подготавливая читателей о том, что большая часть исследования направлено на то как проектным компаниям планировать свою будущую деятельность и что для этого необходимо. В исследование приняли участие 3060 сертифицированных руководителей проектов, 358 топ-менеджеров компаний и 55 руководителей проектных офисов из разных стран и отраслей.

В рамках данного исследования было введено новое понятие «Проектная экономика», которое означает что проекты больше не являются каким-то вспомогательным звеном для организационной деятельности, а становятся основным способом работы и решения проблем. Организация состоит из проектов, которые ведутся сотрудниками организации с использованием разных подходов и техник для создания проектной ценности.

Респонденты отмечают, что в нынешнее нестабильное время успех компаний зависит от больших и смелых идей. И чтобы воплотить эти идеи в жизнь компаниям нужны люди с навыками и особым мышлением, а также смелые проекты, иначе они рискуют остаться далеко позади. Организации недооценивающие проектное управление как стратегическую компетенцию сообщают что в среднем 67 процентов их проектов были провальными. При интерпретации результатов удалось выяснить, что в среднем 11,4 процентов инвестиций в проект теряются из-за плохой работы проекта.

Исполнительные директора компаний, принимающие участие в исследовании отмечали, что новое десятилетие открывает новый мир, полный сложных вопросов, требуемых от руководителей переосмыслить то как выполняются работа в организации. Руководители определили какие факторы будут наиболее важными для достижения успеха в будущем:

- организационная гибкость (данный фактор был предложен 35 процентами респондентов);
- инвестирование в правильные технологии (получил одобрение от 32 процентов опрошенных участников);
- обеспечение соответствующих навыков (более 31% респондентов).

Руководители организаций больше не хотят реагировать на изменения. Более 53 процентов опрошенных говорят, что придают первостепенное значение созданию организационной культуры способной к изменениям, тем самым закладывая гибкость и креативность в основу новой культуры. Но существует значительная часть организаций, которые придерживаются осторожного подхода к культурным преобразованиям. Во многом это связано с отрицанием и реактивностью сотрудников организации.

По результатам опроса организации с высокой зрелостью проектного управления намного эффективнее достигают основных показателей проекта (табл. 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ достижения целевых показателей проекта компаниями с высоким и низким уровнем проектной зрелости.

	Высокая зрелость	Низкая зрелость
Достигли целей	77%	56%
Уложились в бюджет	67%	46%
Уложились в сроки	63%	39%
Расползание содержания	30%	47%
Закончились провалом	11%	21%

Исходя из данных таблицы можно сделать вывод о том, что компании с высоким уровнем зрелости проектного управления намного лучше планируют сроки и стоимость работ, сдерживают содержание проекта и намного реже проваливают проекты.

Руководители организаций считают одной из главных угроз молниеносные и масштабные изменения в технологиях, но игнорировать эту проблему они не могут. В рамках исследования руководителям задавали вопрос о том в какую область в течение следующих трех-пяти лет они собираются вложить значительные инвестиции. Основными ответами были развитие технологий – 49% респондентов и цифровизация – 44% соответственно.

Исследователи были озадачены тем, какие навыки будут наиболее необходимы участникам проекта и менеджерам проекта. Результаты показали, что наибольшее предпочтение отдается техническим навыкам (более 68 процентов опрошенных). На втором месте управленческие навыки, а именно лидерство – 65 процентов, и замыкают тройку бизнес-навыки.

Также отмечается высокая значимость развития персонала. По результатам исследования 61 процент опрошенных организаций проводят обучение проектному менеджменту, 47 процентов имеют сложившийся карьерный путь для проектных специалистов, а 51 процент организаций требуют от проектных специалистов прохождения сертификаций.

В современном мире скоростей ничто не стоит на месте. Ни одного проекта, коммерческой сделки или блестящей идеи недостаточно чтобы навсегда удержать организацию на вершине. Но лидеры, которые смотрят на мир сквозь призму проектной экономики способны подготовить команды, организации и общество в целом, к тому чтобы адаптироваться к неизбежным изменениям и обратить их в свою пользу и извлечь выгоды. Главное помнить, что несмотря на то, что технологии управляют миром и показывают разницу между просто хорошим годом для организации и годом-прорывом, они настолько же умны, как и люди стоящие за этими технологиями.

Литература

1. Pulse of the profession 2020. Ahead of the Curve: Forging a Future Focused Culture. PMI.org. URL:<https://www.pmi.org/> (дата обращения: 07.03.2021).

О.А. Пешкова

канд. экон. наук, доц.

Франко Рока Габриела Лизет

студент

(ФГБОУ ВО «Московский автомобильно-дорожный
государственный технический университет (МАДИ)», г. Москва)

ПРЕДПОСЫЛКИ ИНИЦИАЦИИ ПРОЕКТА РАЗРАБОТКИ ЦИФРОВОГО ИНСТРУМЕНТА КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА БОЛИВИЙСКОГО БАНКА

Аннотация. *Данная статья является результатом анализа, являющегося предпосылкой инициации проекта разработки мобильного приложения клиентского сервиса боливийского государственного банка. Выявлены причины инициации проекта – социальные и экономические потребности клиентов, а также экономические потребности банка и прочих стейкхолдеров. Наличие данного*

приложения среди цифровых инструментов государственного банка позволит решить насущную социальную проблему и удовлетворить интересы основных стейкхолдеров проекта.

Ключевые слова: УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ, МОБИЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ, ЦИФРОВОЙ ИНСТРУМЕНТ, БАНК.

В многонациональном государстве Боливия финансовые услуги регулируются законом № 393 «Закон о финансовых услугах» от 21.08.2013 г. [14], который адаптирует финансовое регулирование к текущим экономическим и социальным преобразованиям, соответствует мандату политической Конституции Государства Боливия. В отличие от предыдущего закона, ориентированного на экономическую логику с сильным преобладанием рынка, данный закон следует за финансовой политикой, направленной на преобразование финансовой системы путем усиления критериев справедливости, уделения приоритетного внимания спросу секторов, исключенных из доступа к финансовым услугам, и поощрения создания небанковских финансовых учреждений для социально продуктивных инвестиций.

В данном законе декларируются следующие установки:

- финансовые услуги должны играть социальную роль в содействии достижению комплексных целей в области развития, направленных на обеспечение благой жизни, искоренение нищеты и социальной и экономической изоляции населения;

- многонациональное государство Боливия и финансовые учреждения, на которые распространяется этот закон, должны обеспечить, чтобы предоставляемые ими финансовые услуги минимально соответствовали следующим целям:

- а) содействие всестороннему развитию в интересах благополучной жизни;
- б) содействие всеобщему доступу ко всем своим услугам;
- в) предоставление финансовых услуг с качественным вниманием и теплотой;
- г) обеспечение непрерывности предоставляемых услуг;
- д) оптимизация времени и затрат на предоставление финансовых услуг;
- е) информирование финансовых потребителей о том, как использовать эффективно и безопасно финансовые услуги;

Если обратиться к истории, то можно выяснить, что первый Боливийский банк получил лицензию на деятельность в 1867 году, Банк ипотечного кредита Боливии был основан в 1869 году. Уже в 1871 году три предпринимателя по добыче серебра - Грегорио Пачеко, Аницето Арсе и Мариано основали Национальный банк Боливии. К этим пионерам затем присоединятся другие организации, входящие в одну из следующих двух категорий: «банки выдачи денег» и «ипотечные банки», которым поручено кредитовать деньги под залог недвижимости [6]. Центральный банк Боливии был основан законом от 7 января 1911 года.

В структуре современной финансовой системы многонационального государства Боливия, согласно закону № 393 «о финансовых услугах», можно выделить следующих участников [15]:

1. Государственные организации:
 - Банк производственного развития;
 - Государственный банк;
 - государственное финансовое учреждение развития.
2. Частные финансовые и посреднические учреждения:
 - частный банк развития;
 - множественный Банк;
 - Банк МСП;
 - жилищное финансовое учреждение (совместные сберегательные и кредитные союзы);

- финансовые учреждения развития;
 - коммунальные финансовые учреждения.
3. Компании, предоставляющие дополнительные финансовые услуги.
 4. Участники фондового рынка.

Органом регулирования, надзора, контроля национальной банковской системы со стороны государства является ASFI. На сегодняшний день в Боливии зарегистрировано 12 частных банков, 2 государственных банка, 8 совместных банков сберегательных и жилищных кредитов, 25 сберегательных и кредитных кооперативов, 14 финансовых учреждений развития, 62 общественных кооператива, а также ассоциации: ASOBAN (Asociación de bancos privados de Bolivia - Ассоциация частных банков Боливии Ассоциация частных банков Боливии), ASOFIN (Ассоциация финансовых учреждений), ASOCOP (ассоциация торговцев и промышленников Путумайо), BDP (Банк производственного развития), UNIVIV (боливийский союз финансовых учреждений по сберегательным и жилищным кредитам), FINRURAL (Ассоциация финансовых учреждений по развитию), FEBOCAC (боливийская Федерация кредитных союзов [16]).

Анализ динамики изменения показателя охвата населения Боливии финансовыми услугами показал, что в 2007 году население 75 процентов муниципалитетов не имело доступа к финансовым услугам, а в ноябре 2020 года не охвачено финансовыми услугами 30% муниципалитетов Боливии.

Таким образом, показатель охвата муниципалитетов финансовыми услугами за 13 лет увеличился в 2,5 раза.

В соответствии с данными Национального статистического института Боливии по состоянию на 16.11.2020 показатели охвата нельзя назвать идеальными:

в 57% муниципалитетов, в которых проживает более 2 млн 300 тыс. или 20% населения страны, либо полностью отсутствуют финансовые услуги (101 муниципалитет), либо степень охвата населения финансовыми услугами низкая (27% или 90 муниципалитетов);

из оставшихся 43% - муниципалитеты со средним охватом составляют 24% (83 муниципалитета или 19% населения), а с высоким охватом - 19% или 65 муниципалитетов, что соответствует 60% всего населения страны. Данные отражают ситуацию высокой концентрации финансовых учреждений в прибыльных районах страны и отсутствие интереса к другим, менее выгодным для банков областям, что обуславливает необходимость осуществления политики финансовой интеграции в рамках декларируемой государством стратегии финансовой инклюзивности.

В Боливии распространены пункты финансовой помощи (PAF) - это места для проведения финансовых операций как за наличный расчет (кассы), так и по безналичному расчету с применением банкоматов. Управление по надзору за финансовой системой (ASFI) сообщает, что в период с 2007 по 2019 год число пунктов финансовой помощи (PAF) увеличилось почти в 4 раза в городских районах и более чем в 5 раз в сельских районах, что позволяет населению Боливии получить финансовые услуги. Кроме того, количество депозитных счетов увеличились в 4,4 раза, а число заемщиков выросло на 122%, что свидетельствует о прогрессе в использовании финансовых услуг и расширении доступа к ним в стране в последние годы. По состоянию на август 2019 года 93% населения Боливии имели возможность осуществлять финансовые услуги через 6921 пункт PAF, состоящий из 3634 филиалов, агентств и других, и 3287 банкоматов (ATM) по всей стране [6].

Вышеупомянутые пункты финансовой помощи обеспечивали в 2019 г. охват финансовыми услугами 65 процентов от общего числа муниципалитетов, что на 40 процентов больше, чем охват, достигнутый в 2007 году (25 процентов). Это является результатом согласования, изложенного в законе № 393 импульса, приданного ASFI с целями банковского обслуживания, а также с реализацией целей географического

охвата финансовых услуг, которые должны быть выполнены финансовыми учреждениями в рамках «патриотической повестки дня на двухсотлетие 2025 года», предусматривающей, что 100% муниципалитетов будут иметь по крайней мере один пункт РАФ до 2025 года [5]. Патриотическая повестка дня была запланирована в 2013 году Эво Моралесом, бывшим на тот момент Президентом Боливии, стратегическая цель - создание нового инклюзивного общества и государства для граждан по всей стране [1].

В результате расширения доступа к финансовым услугам количество депозитных счетов увеличилось в 4,4 раза в период с 2007 по 2019 год (с 2,7 млн до 12 млн счетов), это позволило увеличить показатель количества счетов на душу совершеннолетнего населения старше 18 лет с 0,5 до 1,7.

Электронные платежные инструменты в Боливии - это набор правил, процедур, платежных, клиринговых и расчетных услуг, платежных инструментов и каналов оплаты, которые делают возможным перевод средств физическими и/или юридическими лицами.

Некоторые из инструментов, которые используют эти системы:

- Дебетовая карта: электронный платежный инструмент (IEP), который, сохраняя средства на текущем, сберегательном счете или счете участия в открытом взаимном фонде, позволяет клиенту и/или пользователю распоряжаться средствами со своего связанного счета.

- Кредитная карта: IEP, которая позволяет клиенту и / или пользователю распоряжаться средствами кредитной линии до лимита финансирования.

- Предоплаченная карта: IEP, которая позволяет клиенту и / или пользователю распоряжаться деньгами, хранящимися на карте, которые ранее были оплачены эмитенту электронного платежного инструмента.

- Мобильный кошелек: IEP, подтверждающий договорные отношения между контролируемой организацией и клиентом в связи с открытием платежного счета, исключительно в национальной валюте, для осуществления электронных платежных поручений, электронных переводов средств, депонирования и/или снятия наличных средств, наличности электронных денег, хранящихся в мобильном кошельке, и/или запросов баланса с помощью мобильного устройства. В Боливии мобильный кошелек схож по функционалу с инструментом PayPal, имеет достаточно усеченный функционал.

- POS (Point of Sale): это электронный и/или электромеханический терминал, который позволяет осуществлять платежи в магазинах и на предприятиях, связанных с сетью платежной системы, с использованием дебетовых или кредитных карт для приобретения товаров или оплаты услуг.

- в некоторых финансовых учреждениях разработан мобильный банкинг, который позволяет финансовому потребителю проверять данные, переводить денежные средства, оплачивать товары и услуги 24 часа в сутки, 365 дней в году через мобильный телефон с установленным приложением.

- пандемия коронавируса вынуждает внедрять и другие инструменты, в частности, в 2020 году стала применяться оплата по QR-коду.

Согласно информации ASOBAN, 16 из 17 банков, входящих в Ассоциацию, предоставляют услуги интернет-банкинга, лишь некоторые из них - услуги электронного кошелька и услуги мобильного банкинга.

Рассмотрим некоторые показатели развития цифровых финансовых инструментов [8].

С 2015 г. по 2019 г. стоимость операций, осуществляемых с использованием мобильного кошелька, выросла 16,5 раз, достигнув 33 миллионов долларов.

Количество POS –терминалов увеличилось на 60% в 2019 г. по сравнению с 2018 г., достигнув 19 тыс. единиц.

Количество дебетовых карт увеличилось почти в 2,5 раза за последние 9 лет, это соответствует росту использования данного электронного платежного средства. По состоянию на конец августа 2019 г. по всей стране зарегистрировано 5,2 миллиона дебетовых карт. Кроме того, согласно данным Национального опроса ASFI, примечательно увеличение использования услуг Интернет-банкинга, который вырос на 67% в период с 2016 по 2019 год, а также интенсивность использования мобильного кошелька, которая выросла почти в 4 раза за тот же период [8].

Опрос 25.569 финансовых клиентов, проведенный ASFI, показывает, что из общего числа лиц, совершавших финансовые операции через интернет, в 2019 г. 45% переводили средства между счетами, 33% оплачивали услуги, а остальные 22% покупали товары [10].

Исследование показало, что 28 процентов клиентов, осуществляющих финансовые операции, в 2019 г. году не осуществляли операции через Интернет из-за того, что они не знают, как это работает, не нуждались в них, не доверяют безопасности или из-за того, что банки не предлагают такие услуги.

Ассоциация частных банков Боливии (Asoban) отмечает рост электронных переводов и карточных операций в 2020 году. По данным Центрального банка Боливии (BCB), с января по август 2020 г. количество электронных транзакций на перевод средств составило более 30 миллионов. Эта цифра на 55% больше, чем за первые восемь месяцев 2019 года. Цифровые пользователи финансовой системы Боливии также все чаще используют свои электронные карты. За восемь месяцев года количество операций, проведенных с использованием данного платежного средства (ок. 29 млн), выросло на 4% по сравнению с аналогичным периодом 2019 года (27 млн).

Рост количества электронных переводов и карточных транзакций является ответом на пандемическую ситуацию, с которой страна сталкивается из-за Covid-19 - данная ситуация привела к более широкому использованию электронных инструментов для выполнения банковских транзакций.

Однако, несмотря на динамику роста применения цифровых банковских инструментов есть большой процент людей, которые все еще находятся в стороне от цифрового банкинга.

Можно отметить несколько причин:

- недоверие к данным инструментам в связи с недостаточным уровнем безопасности и высокими цифрами мошенничества;
- недостаточная информированность населения относительно возможности применения мобильных приложений;
- мало соответствующих инструментов предлагается клиентам банками;
- недостаточный уровень разъяснений относительно применения имеющихся цифровых инструментов;
- недостаточная грамотность населения, проживающего в отдаленных от городов районах;
- отсутствие в должной мере гаджетов, необходимых для цифрового банкинга;
- недостаточная развитость в отдельных районах зоны покрытия мобильного Интернета.

ASFI поощряет использование электронных банковских и электронных платежных инструментов, с помощью которых ассоциация стремится поощрять внедрение электронных платежных инструментов и электронных банковских услуг, тем самым способствуя углублению финансовой интеграции. Из последних успешных инициатив - разработка разъяснительных информационных и образовательных материалов для клиентов по случаю проведения «ярмарки Аласита»/ Ярмарка Аласита, внесенная ЮНЕСКО в список нематериального культурного наследия Человечества, является традиционной ежегодной ярмаркой, она проводится в

различных местах по всей стране в январе, на этой ярмарке ремесленники представляют традиционную продукцию и изделия ручной работы [17]. В частности, населению разъясняется, что можно с помощью современных банковских инструментов в любое время проверить проведенные по счету банковские операции, остаток средств на счете, осуществить денежные переводы и оплату за товары и услуги.

Практика показывает, что в связи с распространением в Боливии, как и в мире в целом, эпидемии коронавируса, необходимо более широкое внедрение цифровых мобильных инструментов. Это касается не только частных банков, где процессы цифровизации идут более быстрыми темпами, но и, главным образом, государственных банков, которые считаются более надежными и пользуются большим доверием населения. В связи с карантинными ограничениями пункты финансовой помощи (PAF) не всегда могут обеспечить предоставление финансовых услуг не только по наличным, но и по безналичным операциям с использованием банкоматов.

Это является причиной задержек платежей, что является одним из факторов, тормозящих развитие экономики страны в целом [18].

Весьма слабо на рынке банковских цифровых инструментов представлены мобильные приложения, это касается оплаты коммунальных услуг, рынок которых весьма разрознен: на нем присутствует большое количество поставщиков услуг - представительств муниципалитетов, децентрализованных поставщиков, потребительских кооперативов, хунт (в сельской местности). А в рассредоточенных удаленных районах население самостоятельно обеспечивает себя коммунальными услугами.

Представленный выше анализ является частью исследования, являющегося предпосылкой инициации проекта разработки мобильного приложения клиентского сервиса боливийского государственного банка.

Таким образом, в результате анализа выявлена часть причин инициации проекта – социальные и экономические потребности клиентов, а также экономические потребности банка и прочих стейкхолдеров.

Высокоуровневый список основных стейкхолдеров проекта на данном этапе представляется следующим образом:

- клиенты банка;
- потенциальные клиенты банка;
- ассоциации банков Боливии;
- организации сферы ЖКХ;
- оптовые и розничные продавцы;
- прочие государственные и негосударственные организации.

Цель проекта: разработка стабильно функционирующего, безопасного цифрового клиентского сервиса - мобильного приложения банка с простым, интуитивно понятным интерфейсом.

Преимущество внедрения данного инструмента для клиентов – существенная экономия времени (не нужно ехать в пункт финансовой помощи, стоять там в длинных очередях), а также возможность осуществления финансовых операций самостоятельно, минуя личные контакты с другими людьми, что весьма важно для предотвращения заражения в условиях пандемии. Для этого необходимо лишь устойчивое Интернет-соединение.

Наличие данного приложения среди цифровых инструментов государственного банка будет являться гарантией своевременного осуществления текущих финансовых операций, что позволит решить насущную социальную проблему и удовлетворить интересы основных стейкхолдеров проекта. Использование современного мобильного приложения войдет у клиентов в привычку и после

пандемии они вряд ли вернутся к наличным платежам.

Литература

1. Agenda patriótica 2025, [Электронный ресурс]. - URL: <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/bol141864.pdf> (дата обращения: 20.11.2020).
2. ASFI, Alcances de la nueva ley de servicios financieros en Bolivia // [Электронный ресурс]. - URL: https://www.asfi.gob.bo/images/INT_FINANCIERA/DOCS/Publicaciones/Editoriales/2013/Editorial_102013.pdf (дата обращения: 19.11.2020).
3. Autoridad de supervisión del sistema financiero (ASFI) // [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.asfi.gob.bo/> (дата обращения: 20.11.2020).
4. Banco Central de Bolivia // [Электронный ресурс] URL: <https://www.bcb.gob.bo/?q=La%20Historia%20del%20BCB> (дата обращения: 21.11.2020).
5. Bolivia avanza en el uso y acceso a los servicios financieros, ASFI, nota de prensa // [Электронный ресурс]. - URL: https://www.asfi.gob.bo/images/ASFI/DOCS/SALA_DE_PRENSA/Notas_de_prensa/2019/N37_Nota_Inclusi%C3%B3n_Financiera.pdf (дата обращения: 22.11.2020).
6. Chambi Faviola, Jaldin Guiliانا, Romero José, La banca digital boliviana, 2020 г. // [Электронный ресурс]. - URL: <https://lostiemposdigital.atavist.com/bancadigital> (дата обращения: 20.11.2020).
7. Cobertura del servicios financieros por municipios, 16.11.2020г. // [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.asfi.gob.bo/index.php/int-fin-estadisticas/int-fin-cobertura.html> (дата обращения: 27.11.2020).
8. Ciudad digital, ASFI 2019г // [Электронный ресурс] URL: https://www.asfi.gob.bo/images/ASFI/DOCS/SALA_DE_PRENSA/Notas_de_prensa/2019/finalsuplementoenviar.pdf (дата обращения: 21.11.2020).
9. EL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS, EL MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO [Электронный ресурс] URL: <https://www.bcb.gob.bo/?q=content/el-ministerio-de-econom%C3%ADa-y-finanzas-p%C3%ABlicas-el-ministerio-de-planificaci%C3%B3n-del-2> (дата обращения: 21.11.2020).
10. Efrain Ferrera, El 72% de los clients en Bolivia realizó transacciones por internet // [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.economy.com.bo/finanzas-2/792-el-72-de-los-clientes-financieros-en-bolivia-realizo-transacciones-por-internet-el-ultimo-ano> (дата обращения: 22.11.2020).
11. Fernando Molina, Breve historia de la banca, 2017г. // [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.asoban.bo/publications/6> (дата обращения: 22.11.2020).
12. Guidance on project management- ISO 21500:2012 // [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.iso.org/ru/standard/50003.html> (дата обращения: 28.11.2020).
13. Instituto nacional de estadística [Электронный ресурс]. - URL: https://www.asfi.gob.bo/images/INT_FINANCIERA/DOCS/Publicaciones/Editoriales/2013/Editorial_102013.pdf (дата обращения: 20.11.2020).
14. Ley N ° 393 "Sobre Servicios Financieros" de 21 de agosto de 2013 Закон № 393 «О финансовых услугах» от 21.08.2013 г. // [Электронный ресурс]. - URL: <https://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/Leyes/Ley393ServiciosFinancieros.pdf> (дата обращения: 18.11.2020).
15. Rendición pública de cuentas inicial gestión 2015, январь 2016 г. [Электронный ресурс] URL: https://www.asfi.gob.bo/images/ASFI/DOCS/TRANSPARENCIA/Rendici%C3%B3n/Rendicion_inicial.pdf (дата обращения: 24.11.2020).
16. Sistema financiero de Bolivia, UMSA 2016 // [Электронный ресурс] URL:

<http://industrial.umsa.bo/> (дата обращения: 24.11.2020).

17. Боливия пропагандирует фестиваль Аласита во многих странах // [Электронный ресурс]. – URL: https://ruso.prensa-latina.cu/index.php?option=com_content&view=article&id=89266:2019-01-14-12-57-08&opcion=pl-ver-noticia&catid=20&Itemid=101 (дата обращения: 28.11.2020).

18. В Боливии прогнозируют падение ВВП на 6,2% // [Электронный ресурс]. – URL: <https://russian.rt.com/world/news/783444-boliviya-centrobank-vvp> (дата обращения: 24.11.2020).

А.В. Плетнёва

магистрант

Э.А. Насырова

магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. **Е.А. Халимон**

(ГУУ, г. Москва)

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ КАК ОСНОВА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

Аннотация. В современном мире все больше внимания со стороны бизнеса уделяется глобальным экологическим, социальным и гуманитарным проблемам. Данный аспект можно наблюдать в компаниях, специализирующихся на управлении проектами. В данной статье рассматриваются история становления концепции устойчивого развития в качестве новой парадигмы проектного управления, а также практические примеры применения данной концепции при управлении проектами в международных и зарубежных компаниях.

Ключевые слова: УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ИНТЕГРАЦИЯ, КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.

Проекты фактически являются синонимом изменений - устойчивость требует настойчивости, изобретательности и способности вдохновлять других. В деловом мире устойчивое развитие начинается с установления общей системы ценностей и принципиального подхода к ведению бизнеса. Это означает, что компания должна осуществлять свою деятельность таким образом, чтобы, как минимум, не нарушать прав человека, принятых юридических норм, не разрушать экологию и противодействовать коррупции.

Концепция устойчивого развития (УР) привлекла широкое внимание после публикации «доклада Брундтланда» Всемирной комиссией по окружающей среде и развитию в 1987 году. В докладе УР определяется как «развитие, отвечающее потребностям настоящего времени без ущерба для способности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности». Международный интерес к этому докладу достиг своей кульминации на конференции Организации Объединенных Наций по окружающей среде и развитию 1992 года в Рио-де-Жанейро (он же «Саммит Земли»), на которой 153 страны подписали Декларацию по окружающей среде и развитию [6].

Подписав Декларацию Рио-де-Жанейро, Европейский союз (ЕС) взял на себя обязательство разработать межсекторальную стратегию УР. В 2001 году Европейский совет принял решение о создании первой стратегии ЕС в области устойчивого

развития. В 2006 году Европейская стратегия устойчивого развития была пересмотрена.

В Соединенных Штатах Америки нет единого политического документа или процесса по УР. Механизмы управления в США в основном координируются через партнерства и агентства и подчиняются отдельным штатам. Канада возложила ответственность за УР на отдельные правительственные ведомства. В последнее время Китай начал уделять больше внимания вопросам устойчивого развития. В 2002 году Индия подготовила подробное исследование под названием «Расширение прав и возможностей людей в интересах устойчивого развития» (EPSD), а в Национальном пятилетнем плане изложены основные тенденции развития всей страны.

В 2000 году Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) переиздала свои «Руководящие Принципы ОЭСР для многонациональных субъектов предпринимательской деятельности», включая рекомендации по добровольному ответственному деловому поведению в отношении занятости, природной среды, производственных отношений, коррупции, интересов потребителей и конкуренции. В 2010 году около 1500 компаний опубликовали отчеты об устойчивом развитии, основанные на Руководстве по отчетности в области устойчивого развития. Данный документ является стандартом Глобальной инициативы по отчетности (GRI).

Банки и финансирующие органы также играют важную роль в установлении и распространении этих процедур воздействия на окружающую среду и общество. Многие компании являются основными целевыми группами этих процедур, поскольку они являются владельцами и драйверами оцениваемых инвестиций. Однако эти процедуры оценки недостаточно интегрированы в управление проектами и поэтому не оказывают соответствующего влияния на процедуры и инструменты управления проектами [2].

Стандарт Устойчивого управления проектами (PSM) был опубликован Международной федерацией инженеров-консультантов. Дополнительно было разработано руководство к данному стандарту, определен перечень показателей, которые являются базой для создания и внедрения системы интеграции устойчивого развития в проектный менеджмент [1].

Концепция устойчивого управления проектами в PSM заключается в обеспечении баланса издержек и возможных альтернативных вариантов, при этом в такой их корреляции, чтобы цели проекта соответствовали показателям устойчивого развития.

В настоящее время следующие компании оказывают значительное влияние на принятие основополагающих решений в области устойчивого развития:

- A4S (проект под патронажем принца Уэльского);
- CDP (проект по раскрытию информации о выбросах углерода);
- GISR (международная инициатива по рейтингам устойчивого развития);
- GRI & GSSB (Международная инициатива по отчетности и Международный совет по стандартам в области устойчивого развития);
- IIRC (Международный совет по интегрированной отчетности);
- SASB (Совет по стандартам отчетности в области устойчивого развития);
- SSE (Инициатива для устойчивых фондовых бирж);
- UNGC (Глобальный договор ООН);
- WBCSD (Всемирный совет предпринимателей по устойчивому развитию);
- ВЭФ (Всемирный экономический форум);
- Международный форум молодых лидеров.

Практическая применимость концепции устойчивого развития в проектном управлении ярко выражена в зарубежных компаниях.

Достаточно богатый опыт в интегрировании концепции устойчивого развития в управление проектами накоплен в крупных зарубежных нефтедобывающих

компаниях. Например, британская нефтегазовая компания British Petroleum внедрила в свою деятельность систему операционного менеджмента OMS. Данная система представляет собой комплексную платформу для подготовки и принятия решений непосредственно в производственном процессе. Благодаря охвату таких областей, как технологическая безопасность, здравоохранение персонала и защита окружающей среды, данная система позволяет сформировать в компании подход к управлению проектами с учетом большого числа экологических и социальных факторов [4].

На начальном этапе разработки проектов американская нефтегазовая компания ConocoPhillips требует обязательного выполнения специальных процедур по оценке предполагаемого влияния от реализации проекта на экологию и здоровье человека [5].

Для точной и своевременной идентификации экологических и социальных проблем, которые могут образоваться при реализации проектов, проектные команды в ConocoPhillips используют специальную систему показателей устойчивого развития. В данную систему входят: уровень выбросов в атмосферу и показатели изменения климата, уровень потребления пресной воды, очистка вод, а также производится оценка вклада компании в мировую экономику и размер благотворительных взносов. Разработанная компанией система показателей позволяет обеспечить необходимую оценку и фиксирование в письменном формате информации по проблемным вопросам устойчивого развития на ранних стадиях управления проектами. Проведение расчетов по данным показателям является необходимым условием для того, чтобы проекты были профинансированы.

Еще одним ярким примером является аудиторская организация Deloitte. Компания осуществляет реализацию проектов в области перехода организаций частного и государственного сектора к концепции устойчивого развития, включая проведение анализа, определение основных стратегических направлений и подготовку отчетности, содействуют в ряде специфических вопросов реализации устойчивого развития: управление социально-экономическим воздействием, охрана окружающей среды, взаимодействие с обществом и заинтересованными сторонами [3].

Deloitte также активно взаимодействует с компаниями, оказывающими значительное влияние на принятие основополагающих решений в области устойчивого развития, являясь членами этих организаций, участвуя в реализации их проектов, спонсируя, выступая с докладами, способствующими определению и устранению проблем в сфере устойчивого развития.

Сама же организация также активно использует в своей работе концепцию устойчивого развития. Это позволяет им не только стабильно осуществлять свою деятельность во время пандемии, но и продолжать совершенствование своих бизнес-процессов, о чем свидетельствует постоянный набор новых сотрудников. Компания перешла на дистанционную работу без значительных потерь и смогла быстро адаптироваться к новым реалиям за счет развитой системы корпоративной социальной ответственности.

В международных компаниях, которые следуют принципам корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития при реализации своих проектов, наблюдается наибольшая устойчивость к резким переменам окружающей деловой среды и даже в самых критических условиях такие компании способны продолжить свое развитие. Это объясняет, почему устойчивое развитие является основой проектного управления.

Литература

1. Манайкина Е.С. Управление проектами в крупных нефтедобывающих компаниях: ориентир на концепцию устойчивого развития // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2013. № 2. С. 33-37.
2. Talbot J., Venkataraman R. Integration of sustainability principles into project baselines using a comprehensive indicator set // International Business & Economics Research Journal. — 2011. — Vol. 10. — № 9. — С. 29—40.
3. Отчет об устойчивом развитии компании Deloitte, СНГ за 2019 финансовый год. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/corporate-responsibility/articles/cis-impact-report-2019.html> (дата обращения: 02.12.2020).
4. BP Sustainability Review 2011. URL: <http://www.bp.com/sustainability> (дата обращения: 29.11.2020).
5. ConocoPhillips Canada Sustainable Development Report. URL: <http://www.conocophillips.com/EN/susdev/Pages/index.aspx>. (дата обращения: 01.12.2020).
6. Project Management and Sustainable Development Principles. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/research/research-summaries/gareis_-pm-and-sustainable-development.pdf (дата обращения: 30.11.2020).

М.С. Прилипухова
магистрант
(ГУУ, г. Москва)

СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В РАКЕТНО-КОСМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Аннотация. Специфика управления проектами в ракетно-космической отрасли определяется сложностью, наукоёмкостью и высокими требованиями к качеству, надежности и безопасности продукции. Данная статья рассматривает основные моменты этой специфики.

Ключевые слова: РАКЕТНО-КОСМИЧЕСКАЯ ОТРАСЛЬ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ФЕДЕРАЛЬНАЯ КОСМИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА, ФЕДЕРАЛЬНАЯ ЦЕЛЕВАЯ ПРОГРАММА.

Сегодня проектное управление широко применяется во всех видах деятельности. Не стало исключением и такое высокотехнологическое производство, как создание ракетно-космической техники. В России управление проектами при создании ракетно-космической техники находится практически на самой начальной стадии – стадии освоения и внедрения. Но необходимость внедрения управленческой деятельности в ракетно-космическую отрасль становится очевидной и вместе с тем достаточно трудной задачей, учитывая саму специфику данной отрасли [8].

Ракетно-космическая отрасль (далее РКО) является одной из самых наукоемких отраслей и традиционно занимает одну из ключевых позиций в инновационном развитии экономики России. Для ее успешного развития необходимо грамотное и эффективное управление всеми программами и проектами ракетно-космической отрасли. Высокотехнологичное производство, это сложный многоуровневый процесс, который нуждается в четком и конкретном регулировании.

Развитием РКО сегодня активно занимается непосредственно государство через Государственную корпорацию по космической деятельности «Роскосмос». Деятельность Корпорации направлена на создание условий и механизмов

эффективного управления космической отраслью, коммерческого использования её результатов, а также содействие укреплению обороны страны и обеспечение безопасности государства. В последние несколько лет со стороны государства акцент ставится именно на повышение эффективности управления и развития РКО.

Основными документами, которые стимулируют работу всех предприятий РКО являются – Федеральная космическая и Федеральная целевая программы, которые определяют приоритетные направления и цели развития, а также этапы их финансирования на ближайшие 20 лет. Структура программ предусматривает проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, закупку серийной космической техники, поддержание и эксплуатацию объектов наземной космической инфраструктуры, а также определяет капитальные вложения для реконструкции и технического перевооружения промышленных предприятий, и развитие объектов наземной космической инфраструктуры. Существующие, в настоящее время, внешнеполитические условия, диктуют необходимость скорейшего совершенствования разработанных технологий, перспективных средств выведения космических аппаратов (КА), а также средств освоения космического пространства [1].

Проекты и программы, реализуемые в государственном секторе, обладают рядом особенностей, которые относят их к виду «Развитие науки и технологий». К нему относятся программы и проекты, основная цель которых направлена на развитие фундаментальных и прикладных научных исследований, обеспечивающих прогресс в науке и технике, а также освоение и широкое внедрение современных технологий и техники, масштабное осуществление крупных научно-технических проектов, охватывающих весь цикл «наука – техника – производство – применение», развитие информационных технологий и их применение.

Для управления проектами и программами государственного уровня используется программно-целевой подход. Этот подход основывается на логической схеме формирования программы и выражается в некоей формуле: «цели программы – пути достижения программных целей – средства, необходимые для практической реализации путей». Главной составляющей подхода является совокупное формирование целей и целевых задач, и последовательный переход к программным действиям и мероприятиям по достижению самих целей [7].

Немаловажное значение имеет «успешность» в проектах РКО. Критерии успешности проекта – это общность показателей качества и количества, которые в совокупности могут помочь оценить степень успешности выполнения проекта. Успешность в проектах РКО имеет традиционный тип, т.е. «в срок, в рамках бюджета, в соответствии со спецификацией». Известен ряд исследований в области управления проектами, проведенных с целью определить причины провала проектов и выявить основные факторы успеха проектов. Факторы успеха проекта – это внешнее и внутреннее окружение проекта, которое влияет на успешность его реализации. В ходе исследования, проведенного Дж. Пинто, было выявлено несколько основных факторов успеха проекта, таких как: миссия проекта (стратегическая важность и достижимость целей проекта), поддержка руководства, качество проработки плана проекта, обеспеченность квалифицированным персоналом, техническая поддержка проекта, мониторинг и обратная связь, коммуникации, управление проблемами [6].

Несколько подробнее факторы, определяющие успех проекта, представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Факторы, определяющие успех проекта

Элементы проекта	Факторы успеха проекта
Правильное и четкое определение целей и результатов проекта.	Миссия проекта
	Четкое определение целей
	Адекватность и достижимость поставленных целей

	Поддержка вышестоящего руководства
	Грамотный подбор соисполнителей проекта
Эффективное управление проектом	Качественно проработанные планы
	Четкое распределение ответственности и полномочий
	Эффективные процедуры взаимодействия
	Мотивация участников проекта
Адекватное обеспечение проекта ресурсами и соответствующими технологиями	Грамотные технологические решения
	Технологическая и техническая обеспеченность и реализуемость проекта
	Наличие квалифицированных участников проекта
	Адекватное юридическое и нормативно-методическое обеспечение проекта

Изделия ракетно-космической техники, с самого момента появления их первых опытно-промышленных образцов в нашей стране, являются одними из самых сложных технических систем в области машиностроения, по причине их высокой наукоёмкости. В ходе и проектных работ и непосредственно создания таких изделий используются результаты большого круга фундаментальных наук, а также прикладных научных исследований, в том числе, в области аэро- и гидрогазодинамики, материаловедения, термогазодинамики и тепломассообмена, баллистики, химии, небесной механики и ряда других областей знаний, а также знаний необходимых для моделирования процессов функционирования и экспериментальной отработки опытных изделий.

Любые высокотехнологичные проекты, которые связаны с созданием новых технологий и продуктов, характеризует высокая степень неопределённости. А у проектов в области космической деятельности, и особенно на их начальных этапах, она одна из самых высоких.

Обычно сроки реализации проектов в ракетно-космической отрасли зависят от сферы космической деятельности и составляют (усреднённо, в случае своевременной сдачи проектов) в области проектирования и производства космических аппаратов 2–3 года, в области средств выведения 5–7 лет. Поэтому в разных областях космической деятельности проекты чаще всего являются среднесрочными и очень долгосрочными.

Еще одной важной характеристикой проектов в ракетно-космической отрасли, является специфичность используемых в них ресурсов. Обеспечение проектов РКО ресурсами и соответствующими технологиями играет значительную роль. Проблемы с технологическим обеспечением проектов могут быть связаны как с применением устаревших технологий и оборудования, которые уже не способны обеспечить необходимую конкурентоспособность, так и с применением новых технологий, которые еще недостаточно освоены и отлажены [6].

Очень часто в наукоёмких проектах РКП в качестве дополнительного, уникального по своей природе, ресурса используются новые научные теории, концепции и идеи. А это предопределяет требования специальной системы методов, направленных на формирование эффективного перехода от научных концепций и идей к новым технологическим решениям и проектам. И сложностью такого перехода часто являются сопутствующие риски, которые связаны не только с природой научных исследований, но и с возможностью концептуальных и теоретических ошибок и просчётов. Они часто становятся причиной срывов сроков проекта, а иногда ставят под угрозу проект в целом, его перспективы и реализацию. Сама возможность возникновения катастрофических рисков, а также получения отрицательных результатов определяет жёсткую необходимость оценки этих проблем, их предотвращения и снижения возможных последствий. Необходимость снизить

возможные последствия катастрофических и технологических рисков определяет необходимость опережающего проведения критических оценок. Поэтому всё чаще изыскиваются возможности замены процессов экспериментальной отработки лабораторными или другими видами испытаний. На ранних проектных стадиях, например, сейчас используют современные возможности облачного моделирования отработки работы различных систем, особенно виртуальных. Эти технологии резко снижают объём неоправданных, материальных затрат, при возникновении ситуации, когда невозможно либо неэффективно выполнение проекта и особенно на его поздних этапах [5].

Одновременно проекты, которые реализуются в области космической деятельности, характеризуются очень высокой трудоёмкостью работ, уникальностью применяемых в ней технологий, в том числе и сопутствующих им инструментов и оборудования, мелкосерийностью, а иногда и единичностью выпускаемой продукции. Все эти характеристики должны сочетаться с самыми высокими требованиями к качеству ракетно-космических изделий, которое напрямую связано с высокой не только важностью, но и стоимостью, решаемых ими задач [2].

Создание современных образцов ракетно-космической техники на базе передовых достижений науки и техники предполагает проведение большого объёма фундаментальных и прикладных исследований, осуществляемых в рамках выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). После чего следует поэтапная экспериментальная отработка, автономные, комплексные испытания разработанных изделий. В ряде случаев, доля затрат на НИОКР может составлять 40-60 % от стоимости проекта.

Специфика целей и задач, решаемых изделиями ракетно-космической техники, делает эти изделия не просто сложными, а очень сложными и высокотехнологичными системами. Трудоёмкость их производства измеряется тысячами нормо-часов, и миллионами в области пилотируемой космонавтики. Производства, выпускающие ракетную технику и космические аппараты различного назначения, характеризуются применением ультрасовременных и очень часто уникальных технологий. На производствах часто возникает необходимость применения узкоспециализированного оборудования и ручного труда высококвалифицированных специалистов [4].

В проектах и программах ракетно-космической отрасли существует большая необходимость в соблюдении высоких требований к качеству, надежности и безопасности как готовых изделий, так и непосредственно процесса производства, в связи с высокой долей ответственности выполняемых задач. Такой контроль осуществляется целым рядом нормативных документов Роскосмоса по совершенствованию контроля качества и надежности изделий ракетно-космической техники, в основе которых лежит «Положение о порядке создания, производства и эксплуатации космических комплексов» (Положение РК-11-КТ). Основной контроль проводится как правило на этапе рассмотрения эскизного проекта на комиссионном заседании и на этапе проверки готовности к летным испытаниям, а также на самих летных испытаниях образца. Однако, несмотря на все меры, необходимо также тщательно проводить контроль качества, надежности и безопасности в течении всего жизненного цикла производства: от согласования конкурсной документации, до эксплуатации готового, или завершения эксплуатации отработанного изделия.

В проектах ракетно-космической отрасли существует большое число соисполнителей на всех этапах жизненного цикла, что предполагает необходимость дополнительного контроля в части привлечения соответствующего уровня соисполнителей работ и подрядчиков.

Таким образом, вследствие того, что проекты в РКО имеют, как правило, большой масштаб, часто они связаны с различными отраслями промышленности и

имеют значительное влияние на социальную сферу и экологию, подготовка и разработка этих проектов должна быть очень тщательной. Возможные аварии ракет-носителей, где в качестве топлива используются высококипящие и токсичные компоненты, становятся экологической угрозой для определенных территорий.

Нормативно-правовое регулирование деятельности РКО является ключевым фактором ее стабильного развития. Законодательные документы позволяют сформировать правовую основу для осуществления деятельности по космическим программам и проектам, включающие такие основные разделы, как: организация и экономические условия, а также безопасность и ответственность космической деятельности, вопросы космической инфраструктуры и международного сотрудничества. Все эти документы вносят в деятельность по проектам и программам РКО дополнительные законодательные ограничения, которые оказывают существенное влияние на управление ими [3].

Всё вышеизложенное определяет основную специфику управления проектами в сфере космической деятельности, которую можно обозначить следующими отличительными чертами:

1. Проекты имеют высокий уровень наукоемкости продукции.
2. В проектах существует непрерывно растущая степень неопределённости.
3. Проекты имеют большую масштабность.
4. Проекты имеют высокий уровень сложности.
5. Проектам характерны возрастание трудоёмкости, использование высококвалифицированных научных и рабочих кадров.
6. Проектам характерны большой объём фундаментальных и прикладных научных исследований, уникальных технологий и мелкосерийность оборудования.
7. Проектам предъявляются высокие требования к качеству, надежности и безопасности.
8. Проекты имеют большое число соисполнителей.
9. Проектам предъявляются высокие требования по влиянию на экологию и социальную сферу.
10. Проекты имеют высокую стоимость, большой объём отчетности о её целевом расходовании.
11. Проекты имеют высокие законодательные ограничения.

Литература

1. Федеральная космическая программа России на 2016-2025 годы.
2. Актуальные вопросы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). — Москва: Издательский дом «Буки-Веди», 2017. — iv, 82 с.
3. Пономарев Д.А., Гусева М.Н. Инновационные проекты – основы роста конкурентоспособности компаний // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 6(29). С. 255-259.
4. Петров, М. Н. Отличительные черты современных проектов в ракетно-космической отрасли / М. Н. Петров. — Текст : непосредственный // Актуальные вопросы экономики и управления : материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). — Москва : Буки-Веди, 2017. — С. 28-34. — URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/222/12268/> (дата обращения: 14.11.2020).
5. Латышенко Г.И., Сычева Е.М., Анищенко Ю.А. ОЦЕНКА И МОНИТОРИНГ РИСКОВ КОСМИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 7-2. – С. 403-407; URL: <http://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=38708> (дата обращения: 14.11.2020).

6. Титов С.А., Титова Н.В. Методы оценки и анализа финансовых рисков инновационных проектов // Экономика и предпринимательство. – 2015. № 1(54). С. 610-612.

7. Халимон Е.А. Приоритеты стратегического планирования в развитии регионов России // Российский экономический интернет-журнал. – 2016. № 3. С. 37.

8. Лялин А.М., Зозуля А.В., Еремина Т.Н. Развитие управления инфраструктурными объектами и муниципальными услугами // Муниципальная академия. – 2019. - № 2. С. 110-117.

М.А. Романенко
докторант
(ОмГУ, г. Омск)

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТАХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. *Рассматривается проблема необходимости выделения специфических черт управления человеческими ресурсами в проектах с учетом их инновационного вида. Представлены особенности, связанные с требованиями к компетенциям персонала проектов, отбора в команду, адаптации и обучения, мотивации. Приведены данные практического исследования на предприятиях, подтвердившие выдвинутые гипотезы о наличии специфики в управлении персоналом команд инновационных проектов.*

Ключевые слова: *ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ, КОМАНДА ПРОЕКТА, ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ.*

Практика проектной деятельности российских и зарубежных предприятий убедительно показывает решающую роль человеческих ресурсов команд проектов. Деятельность команд во многом определяет успешность проектов. Особенно такая зависимость характерна для инновационных проектов. Это связано с тем, что инновационный характер проектов, применяемых в них технологий и создаваемых продуктов, формирует среду с повышенной степенью неопределенности и рисков. В данной среде актуальными становятся командные действия по реагированию на неопределенность и риск.

Понимание данного факта определяет значимость обоснования системы управления человеческими ресурсами проектов с учетом их инновационного характера. Классические подходы, выработанные в управлении персоналом или в управлении проектами, должны быть адаптированы под особенности инновационной проектной деятельности. На практике попытки такой адаптации предпринимаются, имеется положительный опыт в данном направлении, который требует своего изучения. В научных публикациях раскрываются вопросы управления персоналом команд проектов. Например, в ряде публикаций говорится о важности особого подхода к работе с людьми в проектах [1, 2], о необходимости гибкости в управлении командой проекта [3, 4, 5].

Вместе с отмеченными разработками следует признать, что детальных исследований, касающихся специфики управления человеческими ресурсами инновационных проектов, недостаточно для построения эффективных практик в широких масштабах.

Обозначенная проблема определила цель излагаемого в данной статье исследования, которая заключается в изучении специфики управления человеческими ресурсами команд инновационных проектов. Данная цель реализована с помощью решения двух задач. Во-первых, посредством методов логического анализа и обобщения научных публикаций выделены особенности работы с командами инновационных проектов. Во-вторых, с помощью опроса на предприятиях, реализующих инновационные проекты, была проверена гипотеза о наличии специфики работы с персоналом таких проектов.

Обратимся к описанию особенностей управления человеческими ресурсами проектов инновационного вида. Первая особенность связана с инновационным характером создаваемого продукта, как следствие, с тем, что вовлекаемый в проект персонал не имеет пока опыта создания такого продукта. В лучшем случае есть опыт создания аналогичных продуктов. Это влияет на процедуру отбора и развития персонала проектной команды. При отборе в команду основными критериями оценки кандидатов уже не могут быть критерии наличия конкретного опыта. В технологии и методах отбора сворачиваются приемы глубинной диагностики квалификационного уровня и уже развитых компетенций. На передний план выступают критерии, связанные с личными характеристиками кандидатов и с их мотивацией. В выборе кандидатов для работы в проекте важны прогностические приемы, а также приемы диагностики скрытого потенциала, который можно будет развить у сотрудников в ходе проекта.

Становится значимой интуиция в выборе сотрудников в проект. Во многих случаях специалисту, осуществляющему отбор в команду, сложно заранее сказать, какие качества потребуются от человеческих ресурсов. Но в целом, в структуре значимых компетенций, которые оцениваются при отборе, как уже было сказано, приоритет должен быть отдан не квалификационным параметрам, а тем качествам, которые наиболее востребованы в условиях инновационной деятельности: способность работать в условиях инноваций, быстрая перестройка навыков и мышления, креативность и творчество, скорость реакции на изменения.

Актуальной становится задача быстрой адаптации к новым условиям проекта и параллельного обучения. Но для достижения эффектов от обучения важно наличие фундамента, то есть системы знаний по предметной области проекта или в смежных предметных областях. Программы обучения и развития в инновационных проектах не могут быть в чистом виде типовыми, так как в каждом таком проекте могут быть свои особенности и требования к персоналу. Поэтому возникает необходимость в индивидуализированных программах развития. Эти программы должны разрабатываться и реализовываться быстро, иначе отсутствие требуемых компетенций может сильно повлиять на качество проекта.

Следует отметить специфические черты системы мотивации команды инновационного проекта. Прежде всего, требуется уточнить, есть ли в структуре мотивов у кандидатов в команду инновационного проекта таких важных мотивов, как: готовность работать в условиях нестабильности и риска, навыки инновационной деятельности и желание быть задействованными в инновациях, толерантность к любым изменениям. Остальные мотивы тоже могут присутствовать мотивационной структуре. Однако противопоказанием к работе в команде инновационного проекта является наличие мотивов стабильности и предсказуемости деятельности. Далее важно выстроить систему стимулирования и мотивации, включив в неё показатели эффективности и соответствующие поощрения за инновационные идеи и разработки, за предложения по инновациям в методах работы. Также для команды инновационного проекта значимыми мотивирующими факторами может быть создание развивающей среды и возможность обучаться, стажироваться, участвовать в конкурсах и грантах.

Спецификой является и то, что для инновационных проектов требуется формирование такой проектной культуры, в которой выражены ценности и нормы проявления активности, инновационности, свободы мышления, открытого диалога и обсуждения идей, креативности. Как правило, это поддерживается с помощью частых коммуникаций, выстроенных на принципах партнерства и свободы проявления себя.

Для проверки наших гипотез о наличии специфических особенностей управления человеческими ресурсами в инновационных проектах проведено исследования на практике. Методом исследования стал экспертный опрос 155 руководителей предприятий и руководителей проектов с высокой долей инновационности 36 предприятий городов России – Москва, Екатеринбург, Тюмень, Омск, Новосибирск. Опрос проведен в период 2019-2020 гг.

Опрошенные эксперты на вопрос о том, каким образом осуществляется управление человеческими ресурсами команд инновационных проектов и есть ли в нём отличительные черты, высказали следующее. Почти все эксперты (87 %) отмечают значимость особых компетенций для работы в условиях инноваций (инновационное, креативное мышление, навыки создания инноваций и иные). Все 100% респондентов отмечают важность коммуникативных компетенций для работы в команде инновационного проекта. Значительно больше половины экспертов (73 %) считают, что наличие эти компетенций надо учитывать при отборе в команду. При этом они отмечают, что это усложняет процедуру отбора. Большая часть экспертов (63 %) подтвердила, что требуется обучение и развивающие мероприятия для команды, работающей в условиях инноваций и создающей инновационный продукт. 83 % респондентов считают, что движущими мотивами персонала являются мотивы личного и профессионального развития, самореализации, позитивной оценки результатов. Заработная плата при этом не является лидирующим мотивом. Хотя она тоже важна с привязкой к достижениям инновационного характера.

Подводя итоги, следует отметить, что с помощью теоретического анализа, а также практического исследования подтверждена гипотеза о том, что условия инновационных проектов накладывают свои требования к системе управления человеческими ресурсами команд. Это важно изучать, разрабатывать специфические методы и технологии работы с персоналом и внедрять их в практику инновационных проектов.

Литература

1. Демушкина О.С. Личностные характеристики сотрудников команды проекта как фактор эффективности проектной деятельности в сфере информационных технологий // АНИ: педагогика и психология. 2018. № 1 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lichnostnye-harakteristiki-sotrudnikov-komandy-proekta-kak-faktor-effektivnosti-proektnoy-deyatelnosti-v-sfere-informatsionnyh> (дата обращения: 02.11.2020).
2. Яценко В.В., Яценко Р.Д. Эффективное управление командой и организация коммуникаций проекта. // Дискуссия. 2017. № 6 (80). с. 64-68. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnoe-upravlenie-komandoy-i-organizatsiya-kommunikatsiy-proekta> (дата обращения: 02.11.2020).
3. Böhm, C. Cultural Flexibility in ICT Projects: A New Perspective on Managing Diversity in Project Teams. *Glob J Flex Syst Manag* 14, 115–122 (2013). <https://doi.org/10.1007/s40171-013-0037-6>.
4. Lee G., Xia W. The ability of information systems development project teams to respond to business and technology changes: a study of flexibility measures. *Eur J Inf Syst* 14, 75–92 (2005). <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000523>.
5. Van Den Eeckhout M., Maenhout B. & Vanhoucke M. Mode generation rules to define activity flexibility for the integrated project staffing problem with discrete time/resource

trade-offs. Ann Oper Res 292, 133–160 (2020). <https://doi.org/10.1007/s10479-020-036193>.

И.М. Федоров
аспирант
(ДВФУ, г. Владивосток)

СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ КУЛЬТУРНЫХ ПРОЕКТОВ ВО ВЛАДИВОСТОКЕ

Аннотация. В статье говорится о периоде пандемии в г. Владивосток за 1-3 квартал (и частично 4 квартал) 2020 г., когда привычные итоги проектов в области культурных индустрий, такие как массовые мероприятия, не могут быть реализованы, что влияет на успешность проектов, в которых такая форма результатов предусмотрена. Автором проводится эмпирический анализ онлайн и офлайн мероприятий в период пандемии коронавируса. Отмечается смена традиционных мест проведения мероприятий на интернет площадки.

Ключевых слова: КРЕАТИВНЫЕ ИНДУСТРИИ, МАССОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ, КРИЗИС, ПАНДЕМИЯ.

Начнём нашу статью с момента разведения (на первый взгляд схожих понятий) «проект» и «мероприятие». Первое, проект имеет в своем «теле» все стадии проектного управления: этап возникновения проекта и начало его реализации; этап активной реализации проекта; этап стабилизации проекта; этап завершения проекта [Лыгина]. Проект всегда уникален в своем роде. Существует план мероприятий проекта, который по сути своей является частью (документом) проекта.

Второе, мероприятие часто путают с проектом, хотя по сути мероприятие не является проектом, так как нет стадии стабилизации, но при этом у мероприятий есть цели и задачи, смета и дата проведения (начало его реализации), а также результаты и риски, что на первый взгляд роднит проект и мероприятие. Мероприятие может быть регулярным, неуникальным и повторяться на разных площадках.

В зону наших исследовательских интересов входят проекты и мероприятия в сфере культурных и креативных индустрий. В основном это выставки, показы мод, круглые столы, которые проводятся как фестивали - культурные мероприятия для широкого круга людей, посвященные определенной теме; или как светские мероприятия - частные встречи для узкого круга людей, посвященные конкретному событию: культурному, религиозному, социальному [Севастьянова]. В подготовке мероприятий возможно применять элементы проектного управления, что гарантирует успешность реализации мероприятия при слаженном командном ритме.

Во время пандемии собираться для общения и знакомства профессиональному сообществу и проектным командам стало труднее, поэтому часть мероприятий переходит в онлайн формат. Однако как отмечают коллеги не все вопросы можно решить удаленно, а именно: подписание документов (если не имеешь цифровой подписи), в переговорах нет полноценной возможности отмечать психологическое настроение собеседника, качество телефонной и интернет-связи может не отвечать требованиям переговоров и другие.

“Событийный” рынок касается множества участников - это клиенты, подрядчики, зрители, а также исполнители (организаторы) и агентства. Все перечисленные участники рынка сталкиваются с трудностями удаленной работы.

Открывая поисковую систему Google, набрав в строке поиска словосочетание “мероприятия во Владивостоке”, мы увидим, что первые пятнадцать ссылок предлагают нам принять участие: в онлайн-формате - конференции, форумы, семинары и тренинги (образовательное направление в целом), а в офлайн-формате - культурные мероприятия с учетом рекомендуемой рассадки в зрительных залах. Крупные выставочные мероприятия перенесены на 2021 г. [Календарь]. Исключением стала Неделя дизайна во Владивостоке (Vladivostok Design Week 2020), которая прошла с 1 по 4 октября 2020 года [Второй].

Таким образом, все мероприятия во Владивостоке с учетом правил их проведения в условиях пандемии коронавируса, можно классифицировать на три типа:

- образовательные (получение новых знаний в отрасли);
- культурные (досуговые - театральные представления, концерты);
- отраслевые выставочные мероприятия (демонстрация достижений отраслей с пролонгацией в продажи).

Переход на удаленное обучение, проведение конференций и других мероприятий, по нашему мнению, сделал свой вклад в общий рост пользователей сети Интернет, который коснулся всего Мира и России, в частности. По данным глобального отчета Digital 2020 в вопросах распространения интернета в мире следует выделить:

- +298 млн новых интернет-пользователей в сравнении с данными на январь 2019. Общее количество – 4,54 млрд. Рост +7%;
- +321 млн новых пользователей в социальных сетях. Аудитория социальных сетей достигла уже более 3,8 млрд человек. В среднем граждане России проводят на социальных платформах 2 часа 26 минут ежедневно. Наиболее популярны в нашей стране WhatsApp, Viber и Вконтакте.
- +124 млн обладателей мобильных телефонов (включая смартфоны). 5,19 млрд в мире. Рост 2,4%.

Цифры подталкивают нас к выводам, что в будущем пользоваться социальными сетями будет половина жителей Земли, а это значит, что мероприятия и проекты начнут постепенно переходить во всемирную сеть Интернет. Все больше людей выходят в интернет и проводят там время при использовании гаджетов. Однако главным ориентиром остается человек. Человеческий фактор первостепенен, а технологии, инструменты, площадки, каналы – все это второстепенно. Говоря о долгосрочной перспективе успешнее будут те бренды, которые удовлетворяют желания и потребности людей, а не те, которые уделяют время инновациям или же бессистемно используют новинки [Интернет].

Повышается рост значения высоких технологий и все больше времени люди проводят в интернете решая рабочие и жизненно важные задачи. Компании стремятся успешно взаимодействовать с потребителями, поэтому необходимо учитывая разнообразие целевой аудитории и их психологические качества и потребности.

В заключение отметим, что режим ограничений связанный с пандемией коронавируса, оказал свое воздействие на программу мероприятий во Владивостоке, сделал ее рафинированной, организаторы и проектные команды вносят корректировки в свои планы с надеждой на отмену ограничений в 2021 году. В проектах учитывают риски, с которыми столкнулись в первое время в период пандемии, прописывая программы действий (планы мероприятий) на случай запрета офлайн-встреч.

Количество интернет-пользователей растет с каждым годом, поэтому основным вызовом как в условиях пандемии коронавируса, так и в целом по Миру, проектным командам необходимо учитывать эту ситуацию и выстраивать программы реализации

проектов, и мероприятий с учетом роста количества потребителей из виртуального мира.

Литература

1. Второй сезон недели дизайна во Владивостоке. URL: <https://www.vladivostokdesignweek.ru/event-details/vladivostok-design-week-2020> (дата обращения: 01.12.2020).
2. Интернет 2020 в России и мире: статистика и тренды. URL: <https://vc.ru/future/109699-internet-2020-v-rossii-i-mire-statistika-i-trendy> (дата обращения: 01.12.2020).
3. Календарь выставок в городе Владивосток. URL: <http://www.totalexpo.ru/city/617.aspx> (дата обращения: 01.12.2020).
4. Лапыгин Ю.Н., Гоньшаков А.Г. Оценка эффективности проектного управления // Экономический анализ: теория и практика. 2011. № 15. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-proektnogo-upravleniya-1> (дата обращения: 01.12.2020).
5. Севастьянова Я. С. Инновации в event-менеджменте // Стратегии бизнеса. 2014. № 2 (4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-event-menedzhmente> (дата обращения: 01.12.2020).

СЕКЦИЯ «ТЕХНОЛОГИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ»

Р.Э. Абдуллаев
студент

А.А. Безруков
студент

Научный руководитель: ассистент **А.Г. Геокчакян**
(ГУУ, г. Москва)

ХАРАКТЕРИСТИКА ПОЗИТИВНОГО ИМИДЖА ОРГАНИЗАТОРОВ МЕРОПРИЯТИЯ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ УСПЕХА

Аннотация. *В настоящей статье рассмотрены примеры и факты того, как позитивный имидж организатора и мероприятия непосредственно влияют на его успешное проведение.*

Ключевые слова. *EVENT-ИНДУСТРИЯ, ОРГАНИЗАТОР, УСПЕХ, ИМИДЖ.*

Для начала разберём что такое имидж. Имидж — совокупность представлений, сложившихся в общественном мнении о том, как должен вести себя человек в соответствии со своим статусом.

В данной статье выделено 7 качеств, раскрывающих позитивный имидж, а именно:

1. Энергичность.

В процессе подготовки к мероприятию организатор работает в режиме многозадачности, на что требуется много энергии. Помимо того, что необходимо высыпаться и заботиться о здоровье, нужно быть целеустремленным, инициативным и активным человеком, чтобы везде успевать и преодолевать трудности.

2. Творческий подход.

Чтобы генерировать интересные идеи, организатор должен быть креативным. В организаторе ценят уникальные сценарии мероприятия и необычный подход к решению различных вопросов.

3. Организованность.

Чтобы все успевать, нужно иметь план, уметь управлять временем и правильно распределять приоритеты.

4. Любовь.

Если дело не приносит удовольствие, то заниматься им бессмысленно. Тратить придется много сил, а брать их неоткуда. Организатор, который работает с удовольствием и нацелен на результат, получает больший эффект от своей работы и добивается успеха.

5. Контроль.

Необходимо уметь подчинить себе не только время, но и знать сильные стороны команды, управлять возможностями, уметь распределять задачи и контролировать.

6. Коммуникабельность.

Грамотный, уверенный в себе человек, который способен налаживать связи, уметь договариваться и взаимодействовать с другими людьми, добьется успеха в event-индустрии. Необходимо уметь управлять эмоциями и уверенно вести беседу с собеседником.

7. Гибкость.

Важное качество, которое позволяет подстраиваться под любые условия. Очень часто случаются ситуации, когда необходимо действовать не по плану. В таких случаях нужно уметь приспосабливаться к изменениям и действовать с учетом новых условий.

За счёт своего внутреннего позитива, который вы даёте людям и излучаете его от себя, вы все больше и больше располагаете людей к себе, согласитесь, что приятнее общаться с человеком, который может сказать вам комплимент, нежели промолчать, то же самое и с мероприятием, оно будет намного успешнее и востребованнее если будет наполнено позитивом от людей, которые там работают или же от тематики.

Так как event-индустрия – это такая сфера или отрасль, которая занимается организацией и проведением разных мероприятий и праздников. Она непосредственно связана с позитивом и направлена на него, чтобы приносить людям радость и положительные эмоции, позитива на мероприятии можно достичь разными способами, например, такими как:

Не мало важна атмосфера, в которой будут отдыхать люди, место должно быть хорошо украшено и наполнено позитивом, позитивные эмоции зависят и от запаха помещения, в котором находятся люди. Не должно быть посторонних запахов, тем более запахов готовки еды.

Также не мало важна тематика мероприятия, от которой напрямую зависит позитив, все должно проходить не обязательно в игривой форме, порой достаточно почувствовать уют, чтобы ощутить позитив всего мероприятия, так мы переходим к теме украшений.

Украшения мероприятия играют не мало важную роль во всей истории, все должно быть украшено, в определенной тематике как захочет заказчик, чтобы украшения принесли ему позитивные чувства, чтобы он был доволен.

Также важно, чтобы ведущий и персонал могли дарить людям позитив, для этого они должны обладать качествами, указанными ниже:

1) Творчество

Посмотрите на задачу с новой точки зрения. Используйте свои таланты. Смотрите на вещи с разных сторон. Узнавайте все, что можете. Ищите новые пути, чтобы быть человеком характера.

2) Энтузиазм

Выражайте радость в каждом деле. Прилагайте свои лучшие усилия. Излучайте энергию и отдавайте ее другим. Улыбайтесь. Рассматривайте каждую работу, как важную. Вложите всю душу в то, что вы делаете.

Не отчаивайтесь из-за неудач.

3) Уверенность

Рассчитывайте на лучшее. Делайте правильный выбор, основанный на принципах характера, а не прихоти обстоятельств.

4) Доброжелательность

Помогайте другим в их нуждах, не заботясь о личной награде. Воспринимайте потребности других людей так же быстро, как и свои личные. Давайте, не ожидая ничего взамен. Давайте больше, если получаете больше. Не копите вещи только для себя. Не получайте выгоду на несчастьях других.

5) Внимательность

Будьте сконцентрированы. Смотрите на людей, когда они говорят с вами. Задавайте вопросы, если вы что-то не понимаете. Не обращайтесь внимания только на себя. Храните глаза, уши, руки, ноги и рот от глупых вещей.

Литература

1. Event-Менеджмент - Хальцбаур У., Йеттингер Э., Кнаузе Б., Мозер Р., Целлер М. - 2007 (<https://obuchalka.org/201008062805/event-menedjmenthalcbaur-u-iettinger-e-knause-b-mozer-r-celler-m-2007.html>).

А.В. Александрова
студент

А.П. Бирюков
д-р экон. наук, проф.
(ГУУ, г. Москва)

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ КАК ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Аннотация. *Управление знаниями как направление менеджмента приобретает острую актуальность в период перехода России к экономике знаний, в которой знания рассматриваются как главная производительная сила и ключевой стратегический ресурс. Данная статья посвящена выявлению основных актуальных проблем и особенностей внедрения систем управления знаниями в российских компаниях, рассмотрению наиболее типичных и распространенных стратегий и инструментов.*

Ключевые слова: *УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, СТРАТЕГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ.*

Данная статья посвящена выявлению основных актуальных проблем и особенностей внедрения систем управления знаниями в российских компаниях, рассмотрению наиболее типичных и распространенных стратегий и инструментов управления знаниями. В России управление знаниями (далее – «УЗ») пока относится

к разряду редких явлений, несмотря на повсеместное распространение в деятельности западных компаний [1]. В качестве основного источника информации предполагается использование актуальной профессиональной периодики.

Исторически управлением знаниями принято обозначать деятельность компании по системному созданию, хранению и распространению знаний, в противовес хаотичному обмену информацией (Карл Вииг, 1986 г.). При этом очевидно, что управление знаниями представляет собой комбинацию настолько многогранных процессов, что каждая организация вправе давать ему специфичное определение, исходя из стоящих перед ней целей и задач и способов их реализации.

Система УЗ предполагает системный и комплексный подход к сбору, оценке и распространению информационных активов организации для решения ее не только стратегических, но и тактических задач [1, 2]. Системное использование накопленных знаний и коллективного опыта превращает их в интеллектуальный капитал, который, в свою очередь, сможет обеспечить организации дополнительное конкурентное преимущество.

Объектом управления являются знания, которые не следует смешивать с информацией и данными. Знания представляют собой уже усвоенную человеком и прочно связанную с контекстом его конкретного опыта, понятий, убеждений, ценностей и идей информацию.

Среди множества классификаций знаний наиболее практичной представляется классификация, разделяющая знания на явные и неявные (скрытые) (Полани, 1985).

Явное знание может передаваться на материальных носителях в формализованном виде (книги, документы и т.п.), выражается в виде слов и цифр.

Неявное знание может существовать лишь вместе с его обладателем и потому не формализуется. Оно часто связано с идеями, ценностями, интуицией и инсайтами и, следовательно, затруднительно передается от одного человека другому.

Разумеется, в силу объективных причин объемы неявных знаний, как правило, в несколько раз превышают объёмы явных.

На практике концепция управления знаниями должна решать две основные задачи:

- соединять знания и людей, которым они необходимы;
- соединять между собой людей, создавать благоприятные условия для взаимного обмена знаниями между ними.

На основе данных задач были сформулированы две основные стратегии управления знаниями:

- стратегия, ориентированная на формализацию и кодификацию знаний;
- стратегия, ориентированная на персонализацию знаний.

Стратегия кодификации предполагает широкое использование IT-инструментов и средств автоматизации для поддержки электронных баз данных, поиска и обработки информации. Внедрение кодификации существенно сокращает административные издержки, издержки, связанные с организацией и поддержанием эффективного документооборота в компании, а также с трансфером знаний между сотрудниками в процессе их увольнения и адаптации.

Стратегия персонализации знаний акцентирует внимание на непосредственных носителях знаний и создании условий для обмена неявными знаниями между ними.

К инструментам, ориентированным на кодификацию, как правило, относят:

- базы данных и знаний (в т.ч. лучших практик), системы управления документооборотом, системы поиска информации и оперативного представления данных, средства поддержки принятия решений на базе искусственного интеллекта;
- корпоративные порталы (новости, библиотеки, форумы и блоги);
- инструменты коллективной работы (например, Lotus Notes, Confluence и др.).

К инструментам, ориентированным на персонализацию знаний, относят:

- неформальные объединения людей со схожим профессиональным опытом;
- центры компетенций (структурные подразделения, отвечающие за сбор и распространение лучших практик в определенной профессиональной сфере);
- виртуальные команды, объединяющие специалистов из разных предметных областей;
- группы экспертной оценки;
- системы наставничества, коучинга и менторства (внутренние консультанты/тренеры), тренинги по управлению знаниями, конференции, кейс-клубы [3, 4];
- сообщества брокеров знаний, ускоряющих и упрощающих передачу знаний между различными подразделениями компании [5];
- сторителлинг, дни подразделений [6].

Выбор конкретных инструментов и технологий всегда обусловлен целями и задачами организации, но, разумеется, для максимизации их эффективности обозначенные стратегии следует применять в комплексе, а не по отдельности.

В настоящее время введение систем управления знаниями очень неоднородно в современных российских компаниях. Многие компании находятся еще в самом начале пути внедрения подобных систем. Основными стимулами активного использования технологий управления знаниями, как правило, являются либо особенности рынков (высоко конкурентные), либо особенности отрасли/сферы (высокие технологии, телекоммуникации, финансы, транспорт, наукоемкие организации и т.п.).

В результате анализа существующих практик можно выделить следующие особенности внедрения систем УЗ в российских компаниях:

- приоритет проектному подходу к внедрению программ по управлению знаниями (обучение и развитие персонала, наполнение баз данных, оптимизация IT-решений), а не постоянному регулярному систематическому процессу и комплексному подходу;
- диспропорция стратегий: преобладание инструментов, ориентированных на кодификацию знания;
- невовлечённость топ-менеджеров компаний в процесс УЗ, отсутствие необходимой административной поддержки;
- отсутствие специализированных подразделений по УЗ, передача данных вопросов в зону ответственности HR и IT подразделений;
- отсутствие отдельного финансирования систем УЗ;
- главным стимулом для внедрения практик УЗ выступает внешняя среда (вопросы конкурентоспособности, борьба за конкурентное преимущество, выход на новые рынки), а не внутренние потребности компании;
- отсутствие корпоративной культуры доверия, которая способствовала бы обмену знаниями: недостаток доверия между линейными сотрудниками и руководством, опасения сотрудников лишиться конкурентных преимуществ [3, 4, 5].

Поскольку ценные знания компания приобретает преимущественно в ходе реализации проектов, а не операционной деятельности, разработка и эффективное использование методологии управления знаниями чрезвычайно актуальны для всех современных проектно-ориентированных компаний.

Управление знаниями приобретает особую актуальность в роли функциональной области управления проектами в силу таких факторов, как:

- значительные объёмы создаваемых новых знаний наряду с высокой степенью инновационности проектов;
- высокий уровень потребности в экспертных знаниях и опыте (зачастую трудноформализуемых);

- разрозненность и разобщенность знаний, аккумулируемых предметными специалистами/экспертами в составе проектных команд.

Важно отметить, что знания – понятие не эфемерное, знания и опыт сотрудников имеют непосредственное влияние на капитал компании [8].

Ценность знаний сотрудников и организаций существенно возрастает в условиях ограниченности ресурсов, нарастающей конкуренции и, в целом, глобальной неопределенности внешней среды.

Поскольку УЗ непосредственно влияет на эффективность деятельности и производительность организации, процесс менеджмента знаний должен быть стратегическим, комплексным, структурированным и ориентированным на стоящие перед ним цели. Система УЗ по своей сути призвана ускорять трансформацию знаний в эффективные инновационные решения, а значит и в конкурентные преимущества организации.

Эффективное развитие системы управления знаниями возможно при реализации трех задач:

- создание эффективной и безбарьерной внутрикорпоративной системы социальных коммуникаций;
- формирование как материальной, так и нематериальной системы мотивации сотрудников к созданию и обмену знаниями с коллегами;
- формирование организационной культуры, в которой знания признаются ключевым ресурсом всеми сотрудниками компании.

Благоприятными предпосылками создания успешно функционирующей системы по УЗ некоторые авторы называют выбор оптимальной стратегии, формирование корпоративной культуры с фокусом на развитии человеческих ресурсов и клиентоориентированности, принципиальный отказ от иерархических структур в пользу горизонтальных профессиональных связей [5].

Важно отметить, что в последнее время отчетливо наблюдается смещение акцентов со стратегии кодификации знаний к стратегии персонализации, формирование политики активного обмена знаниями, создание гибкой системы управления знаниями [9]. Данные тенденции в перспективе определенно должны способствовать росту уровня зрелости управления знаниями в российских компаниях, но, очевидно, российским компаниям предстоит еще долгий путь в этом направлении.

Литература

1. Тугускина Г. Н., Рожкова Л. В., Сальникова О. В. управление знаниями в современных организациях //Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2019. – № 2 (50).
2. Зимова Н. С. Особенности внедрения системы управления знаниями в российских компаниях //Научный результат. Социология и управление. – 2019. – Т. 5. – № 3.
3. Фомичёв М. С. Методы и способы управления знаниями //Профессиональная ориентация. – 2018. – № 1.
4. Звягинцева О. С., Бабкина О. Н., Кенина Д. С. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ //КАНТ. – 2020. – № 4 (37).
5. Белова Н. П., Ферафонтова Е. С. Управление знаниями в коммерческой организации //Вестник Российского университета кооперации. – 2019. – № 1 (35).
6. Габдулина А. С., Развейкина Н. А., Хохлова Е. А. Систематизация процессов управления знаниями на российских предприятиях (на примере ООО «Роберт Бош») //Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2018. – Т. 9. – № 4.
7. Сычёва С.М., Шрамченко Т.Б. Стратегическое мышление в проектно-ориентированных организациях // Актуальные проблемы управления. – 2017.

Материалы 22-й Международной научно-практической конференции. М.: ГУУ, 2017. С. 244-250.

8. Гаврилова Т. А., Алсуфьев А. И., Кокоулина Л. О. Управление знаниями с российским акцентом: победы и поражения // *Инновации*. – 2017. – № 1 (219).

9. Бирюков А.П., Брикошина И.С., Лялин А.М., Рыжов И.В., Халимон Е.А. Инновационная направленность и критерии развития современных экономических знаний // *Экономика и предпринимательство*. – 2019. № 6(107). С. 814-817.

С.Н. Апенько

д-р экон. наук, проф.

(ОмГУ им. Ф.М. Достоевского, г. Омск)

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК КОМПЛЕКСНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД

Аннотация. *Исследуется вовлеченность как компетенция, значимая для всей команды и её участников с целью достижения успешности проекта. Предложено понятие вовлеченности участников проектных команд. Описаны основные признаки проявления вовлеченности персонала проектов. Перечислены факторы, определяющие вовлеченность и позволяющие повышать её уровень.*

Ключевые слова: КОМАНДА ПРОЕКТА, ВОВЛЕЧЕННОСТЬ, КОМПЕТЕНЦИЯ.

Руководители проектов признают, что ключевым фактором успешности любого проекта является персонал проектных команд. При этом руководители находятся в постоянном поиске способов эффективной организации деятельности персонала. Одним из направлений раскрытия и максимального использования потенциала сотрудников проектной группы является создание таких условий деятельности, при которых члены команды стали бы в полной мере вовлеченными в проект.

Вовлеченность персонала проектных команд играет множественную роль, выступая одновременно фактором успешности проектов и результатом хорошо поставленной работы с проектным персоналом. В любом из этих аспектов вовлеченность может быть рассмотрена как комплексная компетенция сотрудников, задействованных в проектах. Но данная компетенция именно в разрезе проектной деятельности слабо исследована в науке и недостаточно ёмко использована на практике.

Для внесения вклада в устранение обозначенного пробела в данной работе предложен фрагмент исследования, целью которого является изучение сущности и содержания вовлеченности персонала проектных команд как комплексной компетенции. Методом исследования стал анализ научных публикаций по вопросам компетенций и вовлеченности персонала.

Прежде всего, обращение к научным публикациям, посвященным раскрытию сущности компетенций с позиций экономики и менеджмента, позволило сформулировать трактовку вовлеченности как компетенции. За основу взяты труды авторов: Базаров Т.Ю., Ерофеев А.К., Шмелев А.Г., Коломеец Н.В., Яшин С.Н., Немчинов Н.А. [1, 2, 3]. В своих работах данные и иные авторы говорят о компетенции, как о совокупности различных качеств личности сотрудника, позволяющих достигать требуемые результаты работы или высоких, эффективных, наилучших показателей деятельности. Компетенции определяются требованиями, как правило, должности, функций, организации.

Вовлеченности персонала посвятили свои работы такие авторы, как Плешкова Н.А., Подзорова Г.А., Першина Е.Г., Веретковская О.В., Алымова О.С. [4, 5, 6]. Однако, рассматривая сущность вовлеченности, причины её появления или снижения и многие другие вопросы, авторы не исследуют вовлеченность как компетенцию. Важно отметить, что в литературе редко встречается четкое определение вовлеченности. Одним из примеров может служить следующее определение: Вовлеченность работника – это предрасположенность человека к участию в той или иной трудовой деятельности, которая состоит из трёх компонентов: знания, интереса и результативности [7].

На данный момент понятие вовлеченности подается более широко. Обобщение позиций разных авторов позволяет сформулировать понятие вовлеченности как компетенции. Вовлеченность участников проектных групп – это устойчивая установка, которая выражается в стабильном и сильно выраженном положительном эмоционально окрашенном отношении к целям проекта, к содержанию проектной деятельности и своей проектной роли, воплощается в активном поведении сотрудника по достижению целей проекта и по обеспечению его успешности.

Признаками вовлеченности персонала в проектную деятельность являются:

- Вовлеченность проявляется в поведении. Вовлеченность членов проектных команд в первую очередь имеет деятельностное проявление, её, как правило, связывают с реальным поведением персонала.

- Вовлеченность проявляется в эмоциях. Вовлеченность характеризуется сильно выраженным позитивным эмоциональным отношением к целям, ценностям, нормам, процессам инноваций и прочему в проектной деятельности.

- При наличии вовлеченности наблюдается сформированность установки на добровольное использование энергии по причине наличия не денежных мотивов. Вовлеченность характеризуется количеством физической и психологической энергии, которую сотрудники дополнительно посвящают работе в проекте, не вызванную рациональными предпосылками.

- Вовлеченность вызывает длительные и сильные эффекты в виде ярко выраженного активного поведения работника долгое время.

- Вовлеченность формируется как следствие появления у сотрудника таких его качеств и свойств, как: мотивация к проектной работе, способности к инновациям, навыки самомотивации, развитый эмоциональный интеллект, высокий профессионализм, стремление к лидерству в разных его формах, приверженность команде и прочие. Все эти характеристики, а также проявление их в поведении и вызов позитивных эффектов от проектной деятельности позволяют утверждать, что вовлеченность – это комплексная компетенция.

Вовлеченность применительно к проектной форме организации деятельности значима как на уровне отдельных членов проектной команды, так и на уровне всей команды. Важно, чтобы весь коллектив проектной команды испытывал состояние вовлеченности в проект. При этом индивидуальная вовлеченность выражается в интересе к работе, а групповая вовлеченность в схожести интересов команды.

Уровень вовлеченности персонала в проекте может меняться. Он зависит от многих внутренних и внешних факторов. При изменении факторов меняется и вовлеченность. В одних и тех же условиях разные работники могут иметь разную степень вовлеченности, что объясняется внутренними факторами. Один и тот же работник может быть с разной степенью вовлеченности в разные периоды своей деятельности в различных проектах, что объясняется влиянием внешних факторов.

К наиболее типичным факторам вовлеченности относят: стиль руководства менеджера проекта; ценности и идеалы, которые позиционируют топ-менеджмент компании и руководители проектов; получение подтверждений о своей ценности для проекта и конкретной команды; нахождение баланса и гармонии личных и командных

целей; возможность самореализации; система проектной мотивации; организация проектной деятельности и условия выполнения проекта; репутация проекта; возможность выполнять желаемые задания и проектные роли; состояние команды, её психологический климат; возможности для развития и обучения. Названные и иные факторы – это те направления, посредством которых можно управлять вовлеченностью, поднимать её уровень. И, наоборот, погрешности и проблемы в этих факторах способны резко снизить вовлеченность персонала в проектах.

Подводя итоги описания сущности и проявления вовлеченности как компетенции, следует отметить, что именно для проектов она особенно актуальна. Сегодня признано, что вовлеченность особенно важна для организации в ситуациях инноваций и изменений, в кризисных ситуациях, в условиях партисипативного (соучаствующего) управления, в условиях командных форм деятельности, например, проектных, при решении сложных и нестандартных задач. При этом важным условием является то, что в проектной культуре организации поддерживаются идеи формирования вовлечённого персонала.

Литература

1. Базаров Т.Ю., Ерофеев А.К., Шмелев А.Г. Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания [Электронный ресурс] /Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2014. – № 1. – С. 87-101.

2. Коломеец Н.В. Компетентностный подход в обучении и развитии персонала / Н.В. Коломеец // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2017. –№ 4 (60). – С.79-85.

3. Яшин С.Н., Немчинов Н.А. Определение уровня управленческой компетенции в процессе мотивации сотрудников // Актуальные проблемы экономики и управления. - 2019. - № 1 (21). – С. 134-137.

4. Плешкова Н. А., Подзорова Г. А., Першина Е. Г. Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности его деятельности // УЭКС. 2015. № 10 (82). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-personala-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-ego-deyatelnosti> (дата обращения: 07.03.2021).

5. Веретковская О. В. К вопросу о вовлеченности персонала и факторах ее формирования и развития // Human Progress. 2019. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-vovlechennosti-personala-i-faktorah-ee-formirovaniya-i-razvitiya> (дата обращения: 07.03.2021).

6. Алымова О.С. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. 2019. № 15. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-personala-kak-faktor-uspeha-kompanii> (дата обращения: 07.03.2021).

7. Verba, S., Kay, S., Henry, E. Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics. Cambridge: Harvard University Press, 1995., P. 343–344.

И.А. Болтенков
магистрант
(САФ ИГУ, г. Иркутск)

А.А. Чанчиков
школьник
(МАО ЦО 47, г. Иркутск)

Научный руководитель: д-р. экон. наук, доц. **Н. Б. Грошева**
(САФ ИГУ, г. Иркутск)

КРАУДСОРСИНГ КАК СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВЕННО ЗНАЧИМЫМИ ПРОЕКТАМИ

Аннотация. В статье рассматривается необходимость и эффективность привлечения местного сообщества для инициации, планирования и реализации общественно-значимых проектов. Предлагается создание краудсорсингового проектного офиса как внешней площадки управления проектами на уровне муниципалитета.

Ключевые слова: ПРОЕКТНЫЙ ОФИС, ОБЩЕСТВЕННО ЗНАЧИМЫЕ ПРОЕКТЫ, КРАУДСОРДИНГ.

В рамках глобальной концепции устойчивого развития, утвержденной и неоднократно корректируемой ООН, территории (регионы, муниципалитеты) должны активно взаимодействовать со стейкхолдерами – местными жителями, общественными движениями, компаниями-резидентами, компаниями-инвесторами, соседними территориями. Такое взаимодействие предполагает не только открытость власти, прозрачность принимаемых решений, но и вовлечение представителей стейкхолдеров в практическую деятельность.

Например, если есть потребность инициации и реализации общественно значимого проекта (развитие социальной инфраструктуры, экологии, благоустройства территорий или иных проектов), то вовлечение дополнительных заинтересованных сторон решает проблемы на этапе инициации проектов (появление новых идей и мнений), на этапе финансирования проектов (краудфандинг), на этапе реализации проектов (дополнительные ресурсы и снижение рисков), на этапе контроля проекта. Если говорить о рисках, то вовлечение общественности в территориальные проекты снижает негативное восприятие деятельности власти, повышает лояльность населения, снижает перспективный отток населения, а самостоятельное управление проектами повышает гибкость проектов [3,5].

В руководстве PMI [2] отражены основные стадии жизненного цикла проектов, и объем трудозатрат по каждой стадии, и видно, что все стадии жизненного цикла требуют значительных управленческих усилий. В случае реализации большого количества проектов (и даже в случае простой инициации значительного количества проектов) у представителей органов власти не хватит ресурсов не только для реализации, но и для рассмотрения и согласования проектов.

Эту проблему может решить внешний проектный офис, созданный на краудсорсинговой основе. Краудсорсинг предполагает вовлечение широкого круга участников для решения каких-либо проблем.

Такой проектный офис предполагает наличие постоянного перечня участников из числа представителей общественности и компаний-резидентов и дополнительных участников при реализации отдельных проектов (заинтересованных сторон).

Задачи проектного офиса:

- Участие в разработке стратегии развития территории;
- Определение портфеля проектов исходя из стратегии;
- Выявление точек роста или проблем (фактически предпосылок проекта);
- Формирование перечня потенциальных проектов (в рамках портфеля проектов);
- Информирование о необходимости предложения проектов или проектных идей;
- Сбор и оценка идей (в случае, если инициаторы предлагают дополнительные проекты – оценка необходимости реализации проекта);
- Приоритезация проектов;
- В случае положительного решения – согласование параметров проекта с курирующими органами регионального или муниципального управления;
- Формирование плана проекта;
- Привлечение ресурсов для реализации проекта;
- Управление реализацией проектов.

Рассмотрим пример реализации такой схемы на примере развития одной из территорий г. Иркутска – микрорайона Ново-Ленино. Микрорайон изначально проектировался как спальный, находится на значительном отдалении от города, на территории микрорайона нет точек притяжения туристов и местных жителей (развлечений, отдыха, и т.д.). Создается постоянный миграционный поток в центр города, большая нагрузка на уже имеющиеся в центре города объекты, значительный трафик на дорогах. Объективно есть необходимость создания нового инфраструктурного проекта на данной территории, но у администрации города нет «творческого» и ресурсного потенциала для самостоятельной реализации данного проекта.

Отметим, что имеется значительное количество потенциальных инвесторов федерального уровня, однако для их вовлечения в проект необходима визуализация идеи и перспектив развития территории, базовая финансовая модель проекта, схема муниципально-частного партнерства в реализации данного проекта.

Администрация совместно с КРИО (Корпорацией развития Иркутской области) инициировала проект привлечения студентов к разработке идеи проекта, формализации идеи, презентации ее потенциальным инвесторам, и участия в реализации проекта.

В настоящее время координацией проекта совместно занимаются представители КРИО, администрации, и Иркутского государственного университета, и основная задача данного проекта – формализация процедур взаимодействия администрации и внешних стейкхолдеров, разработка системы требований к проекту, процедур управления и согласования проекта, процедур управления рисками, создание и утверждение пакета документов по реализации проектов муниципально-частного партнерства.

В г. Иркутске за последние 8 лет реализовано несколько проектов трансформации территорий в точки притяжения горожан (парк «Патриот», спортивный парк «Поляна», проект «Солнечная дорога»), но все эти проекты были реализованы по инициативе частных инвесторов и практически без участия администрации. Для формирования портфеля проектов, интеграции усилий общественности, инвесторов, и иных стейкхолдеров и необходим проектный офис, в задачи которого будет, в том числе, входить привлечение более широкого круга участников (в том числе школьников), координация их усилий, максимизация результативности проектов и как результат – повышение удовлетворенности населения и устойчивости территориального развития [4].

Литература

1. Ларсон, Э. У. Управление проектами: учебник / Э. У. Ларсон, К. Ф. Грей; пер. В. В. Дедюхин. – 5-го полн. Перераб. Изд. – Москва: Издательство Дело и сервис, 2013. – 784 с. – ISBN 978-5-801-80356-2.
2. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК*). – 5-е изд. – Москва: Издательство Олимп-Бизнес, 2014. – 586 с. – ISBN 9785969302860.
3. Сазерленд, Д. Scrum. Революционный метод управления проектами / Дж. Сазерленд; пер. М. Гескина. – Москва: Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 288 с. – ISBN 978-5-000-57722-6.
4. Hinde, D. Prince2 Study Guide / D. Hinde – United Kingdom Издательство John Wiley and Sons, 2012. – 528 с. – ISBN 978-1-119-97078-1.
5. Стиллмен Э. Head First Agile. Гибкое управление проектами / Э. Стиллмен, Дж. Грин. - Санкт-Петербург : Издательство Питер, 2019. – 464 с. – (Серия "IT для бизнеса"). – ISBN 978-5-4461-0992-0.
6. ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту (Переиздание) = Guidance on project management : Национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 26 ноября 2014 г. N 1873-ст : введен впервые : дата введения 2015-03-01 / Подготовлен ООО "НИИ экономики связи и информатики "Интерэкомс" (ООО "НИИ "Интерэкомс") совместно с ЗАО "Проектная ПРАКТИКА" на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии стандарта, указанного в пункте 4. – Москва : Стандартиформ, 2020. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200118020> (дата обращения: 19.02.2020).
7. ГОСТ Р 54869—2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом = Project management. Requirements for project management: Национальный стандарт Российской Федерации : Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. N 1582-ст : введен впервые : дата введения 2012-09-01 / Разработан Автономной некоммерческой организацией "Центр стандартизации управления проектами" (АНО "Центр стандартизации управления проектами") – Москва : Стандартиформ, 2019. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54869-2011> (дата обращения: 19.02.2020).

М.М. Биньяминов
магистрант

И.З. Коготкова
канд. экон. наук, проф.
(ГУУ, г. Москва)

ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В ОБЛАСТИ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Аннотация. В последние годы рынок в области разработки программных обеспечений сильно вырос, что является причиной увлечение количества проектов по разработки программных обеспечений. В управлении проектами по разработке программных обеспечений используют две основные методологии. Каждая методология обладает определённым набором методов, приводящая команду

управления к успешному выполнению проекта. В ходе проделанной работы проведем небольшой сравнительный анализ между методологиями, рассмотрим преимущества и недостатки каждого метода.

Ключевые слова: SCRUM, AGILE, WATERFALL, ГИБКИЕ МЕТОДОЛОГИИ, КАСКАДНАЯ МЕТОДОЛОГИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ ПО.

Управление разработкой программного обеспечения - это особенный вид управления, который состоит из планирования, реализации и контроля за проектом. Используемая методология и метод разработки является значимым моментом в управлении реализации проекта.

Методология разработки ПО – это набор руководящих принципов и процедур для управления проектом. Существует множество разных методологий данного процесса, каждая из которых обладает определенным подходом управления. В современной индустрии управления разработкой ПО нельзя выделить одну методологию и использовать ее в каждом проекте.

Достижение проекта разработки программного обеспечения в значительной степени зависит от методологов, используемой в управлении жизненным циклом разработки, от начала до завершения. С годами появилось несколько методологий, каждая из которых преследовала конкретную цель, а также имела свои достоинства и недостатки.

К методологиям, используемым в управлении разработкой ПО, можно отнести следующие:

- Каскадная методология;
- V-образная методологии, как разновидность каскадной методологии;
- Спиральное развитие;
- Адаптивная (гибкая) методология;
- Гибридная методология;
- Итеративная методология;
- Инкрементная методология;
- Методология прототипа;
- Быстрая разработка приложения.

Используемая методология разработки определяется целями и требованиями проекта разработки программного обеспечения. После тщательного анализа команда проекта выбирает методологию и метод, наиболее подходящий для получения результатов.

В ходе этой статьи мы исследуем основные принципы некоторых методологий в разработке программных обеспечений, часто применяемых в современных условиях.

Каскадная (водопадная) методология — это модель, получившая широкую известность как структурирующей процесс разработки. В 1970 году американский ученый Уинстон Уокер Ройс первым предложил данную методологию как решение управления в усложненных процессах разработки ПО. С середины 70-х годов каскадная методология стала широко распространяться в сфере программного обеспечения.

Каждая стадия каскадной методологии завершается получением определенных результатов, которые используются в качестве исходных данных для следующей стадии. Каскадная методология характеризуется последовательностью, разработка происходит поэтапно: каждый последующий этап начинается после того, как завершается предыдущий этап. Если весь процесс совершается в правильном порядке, то это методология будет быстрой и простой. Методология Waterfall в большой степени направлена на требования. Требования к разрабатываемому ПО, определяются на стадии образования требований, строго документируются и

фиксируются в виде технического задания на всем протяжении разработки проекта. Обычно методологию Waterfall используют в двух случаях: когда у команды есть абсолютно четкое понимание о том, что нужно проекту и когда новый проект повторяется с целью аналогичного достижения результатов.

Стадии методологии Waterfall в компаниях может варьироваться, зависит от степени детализации планирования. Например, в работе Уолкера «Managing the development of large software systems» описаны 6 стадий разработки продукта:

Системные и программные требования: закрепляются в PRD (документ с требованиями к продукту).

1. Анализ: реализуется в схемах и бизнес-процессах, моделях.
2. Дизайн: разрабатывается внутренняя архитектура программного обеспечения, и походы реализации требований.
3. Кодинг: пишется код программы, осуществляется интеграция программного обеспечения.
4. Тестирование: баг-тестеры (тестировщики) перепроверяют финальный продукт, занося в трекеры данные о дефектах кода программы или функционала. При выявлении ошибок и возможности времени/финансов происходит исправление багов.
5. Операции: продукт адаптируется под операционные системы, часто обновляется для корректировки обнаруженных пользователями багов и добавления функционала. В рамках данной стадии происходит техническая поддержка клиентов.

Или же водопадная модель может выглядеть как на рисунке 1.

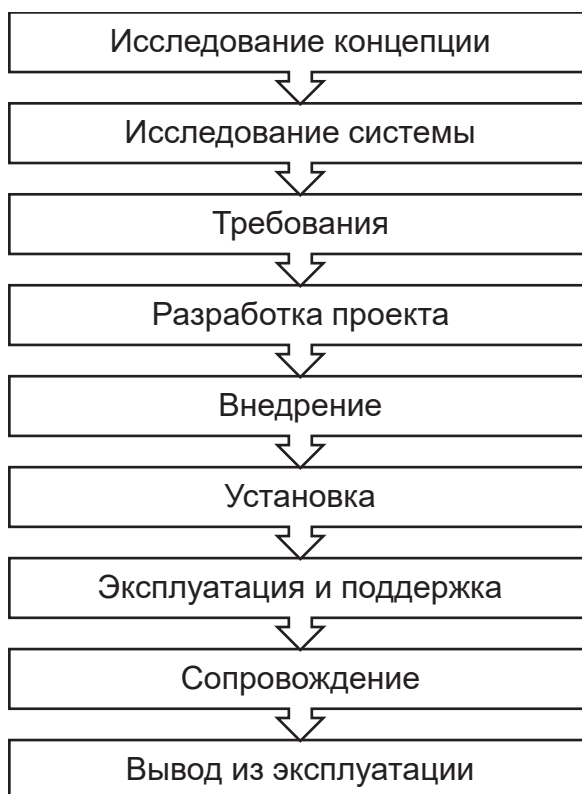


Рисунок 1 – Стандартная водопадная модель

К особенностям каскадной методологии относится следующее:

- высокий уровень формализации процессов;
- большое количество документации;
- жесткая последовательность этапов жизненного цикла без возможности возврата на предыдущий этап.

Преимущества использования водопадной методологии отражается в следующем:

- логичная и обычная система процесса реализации — уменьшает преграды для команд, которые могут присоединиться в процессе;
- удобная отчетность — которая позволяет отчетливо проследить затраченное время, финансы, выявленные риски за счет тщательной документации и жесткой последовательности процесса реализации проекта;
- стабильность задач — команде ясны все задачи, которые определены на ранних стадиях разработки, и остаются неизменными на всем протяжении процесса;
- оценка стоимости и сроков сдачи проекта — до запуска разработки можно подсчитать время выпуска и итоговую стоимость готового продукта.

К недостаткам водопадного метода относятся:

- гибкость процесса — этап тестирования может стать не нужным если потребуется увеличение финансовых и временных ресурсов проекта;
- «твердость» к изменениям — вносить изменения требования продукта в процессе разработки тяжело так как есть строгая последовательность стадий разработки;
- инерционность — невозможно производить оптимизацию затрат или изменение концепции и функционала из-за увеличения финансовых затрат до выпуска готового продукта;
- повышенный риск — система в котором необходимо тестировать отдельно каждый компонент и взаимосвязи с остальными компонентами проекта. Только в конце тестируется готовый продукт.

В каждой методологии имеются набор методов управления проектами. Для достижения желаемых целей проекта команды могут использовать параллельно ряд нескольких методов, соответствующих своим целям. Для водопадной модели характерны следующие методы:

- Метод PERT (Program Evaluation and Review Technique) – проводится сразу 3 оценки длительности конкретных задач на сетевом графике: оптимистичная, наиболее вероятная, и пессимистичная.
- Метод критического пути (Critical path method) – определяем самый длинный путь от начала до конца проекта на сетевом графике и уделяем значительное внимание задачам на этом пути, так как любое изменение приведет сдвигу срока проекта.
- Метод освоенного объема (Earned Value Technique, Earned Value Management) – позволяет на протяжении проекта отследить соотношение выполненного объема, потраченных денег и отработанного времени и сравнить их с плановыми показателями и на основе этого можно принять управленческое решение.

Agile — это управления с упором на разработку программного обеспечения. Появилась в результате невозможности выполнения сложных проектов с помощью Waterfall. Agile методология появилась в 2001 году. Несколько представителей из IT выпустили Agile-манифест. Agile Манифест — это документ, в котором отражены ценности Agile. Он состоит из четырех фундаментальных идей:

- люди и взаимодействия важнее инструментов и процессов;
- работающие продукты важнее исчерпывающей документации;
- сотрудничество с заказчиком важнее деталей контракта;
- готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

В последнее время мы видим, как Agile-методология быстро распространяется во всех типах организаций. Это метод, который поможет вам разрабатывать продукт более своевременно и продуктивно. Agile на английском языке означает «Гибкий». Agile - это гибкий и быстрый подход, который применяется в управлении, поэтому она является полностью противоположной методологии Waterfall.

Для гибкой методологии есть даже понятие Agile Umbrella или «Зонтик Agile», под которым прячется набор фреймворков, в том числе:

- Экстремальное программирование (Extreme Programming, XP);
- Бережливая разработка ПО (Lean);
- Фреймворк Scrum;
- Разработка по средствам тестирования (Test-driven development, TDD);
- Итеративно-инкрементальный метод разработки (OpenUP);
- Методология разработки Microsoft Solutions Framework (MSF);
- Метод разработки динамических систем (Dynamic Systems Development Method, DSDM);
- Метод Kanban.

К положительным свойствам методологии можно отнести:

- понятные и короткие итерации - эти циклы разработки могут продолжаться от двух недель до двух месяцев, после окончания итерации получаем рабочую версию продукта;
- организаторы и заказчики проекта вовлечены в большой степени в процессе разработки продукта.
- Рабочий продукт - это основной показатель прогресса.
- Благодаря гибкой системе внесения изменений происходит минимизация рисков;
- Известность метода среди разработчиков программ для ведения бизнеса.

К минусам относятся следующее:

- Стимулирование непрерывных изменений проекта: гибкость разработки продукта приводит к тому, что может не дойти до окончательной версии.
- Повышение требования к квалификации и опыту команды: помимо непосредственно создания продукта команде следует: быть самоорганизованной, мотивированной, анализировать подходы улучшения эффективности своей работы и постоянно обмениваться информацией.
- Философский аспект: Agile — не инструкция с действиями, а философская концепция. Команда необходимо принять важные принципы системы, а не применить механики «гибкой» разработки.
- Неоднозначность подсчёта итоговой суммы работы: непрерывное изменение и улучшения конечного продукта приводит к плавающему значению стоимости проекта.

Agile можно использовать в определенных случаях:

- Когда есть неуверенность, каким должен быть конечный продукт, но имеется общее представление о продукте.
- Когда продукт очень часто подвергается изменениям.
- Когда взаимодействие и коммуникация сильные стороны проекта, а не планирование.

Таблица 1 - Сравнение Agile и Waterfall методологий

№	Характеристики	Agile	Waterfall
1	Подход	Адаптивный и итеративный	Последовательный и плановый
2	Изменчивость	Влечет за собой много изменений	Менее реагирует на изменения
3	Заказчики	Процесс требует, чтобы клиенты были доступны на протяжении всего этапа проекта	Процесс требует клиентов на определенных этапах

4	Контроль	Зависит от профессионального уровня специалистов	Легко контролировать
5	Документация	Доработка по мере развития проекта	Детальная с начала проекта
6	Требования	Детали проекта могут быть изменены на любом этапе проекта	Для реализации процесса требуется подробное описание
7	Команды	Нацелена на небольшие или средние организации с высокой степенью координации и самоорганизации	Вовлекает большую команду и постепенно снижает командную координацию
8	Риски	Не определены	Определены изначально

Выбор приемлемой методологии управления проектами является не лёгкой сложной задачей. Когда дело доходит до выбора подходящего, есть несколько десятков факторов, которые должны учитывать команды и группы создания ПО. Данные методологии имеют свои преимущества и недостатки.

Гибкая и водопадная методология сегодня применяются большинством организаций. Организации используют его в различных контекстах. Использование этих методологий позволяет выбрать наиболее подходящий вариант для проекта. По началу выбирается та методология, которая может максимально эффективно и качественно реализовать проект. Если объем проекта постоянный / фиксированный, используется методология водопада. Однако, если команда работает в динамичной рабочей среде, то подойдет Agile.

Термин «наилучшее соответствие» включает множество аспектов, таких как позиции и желание заинтересованных сторон, доступные ресурсы, бюджет, восприятие рынка и требования проекта. Принимая во внимание все вышеперечисленные элементы, применяются лучшее решение свойственные для проекта и организации.

Методы реализации программного обеспечения - важная часть любого проекта разработки. В сегодняшней нестабильной деловой среде определение и выбор подходящей методологии разработки программного обеспечения играет немаловажную роль в увеличении окупаемости инвестиций при одновременном сокращении потерь зависимых и ценных ресурсов и активов.

Литература

1. Ройс У. Управление проектами по созданию программного обеспечения. – М.: «Лори», 2014. – 424 с.
2. Ройс У. Управление разработкой крупных программных систем. [Электронный ресурс]. - URL: <https://web.archive.org/web/20160318002949/http://www.cs.umd.edu/class/spring2003/cm-sc838p/Process/waterfall.pdf> (дата обращения: 20.11.2020).
3. AGILE: практическое руководство - Project Management Institute, Inc. 14 Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 США – 2017.
4. Беркун С. Сделано. Проектный менеджмент на практике. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2020. – 584 с.
5. Беркут С. Искусство управления IT-проектами. 2-е издание. – Питер: 2014. – 760 с.
6. Грин Дж. Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 448 с.

7. Расмуссон Д. Гибкое управление IT-проектами. Руководство для настоящих самураев - И.: ПИТЕР. 2012. – 272 с.
8. Коул Р. Блистательный Agile. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban. - СПб.: Питер, 2019. — 304 с.
9. Дженнифер Д. Философия DevOps. Искусство управления IT- СПб.: Питер, 2017. — 416 с.
10. Вигерс К. Разработка требований к программному обеспечению, 3-е изд., дополненное /Пер. с англ. — М.: Издательство «Русская редакция»; СПб.: БХВ-Петербург, 2014. — 736 стр.
11. Бажанова Ю. Методы управления проектами [Электронный ресурс]. - URL: <https://upravlenie-proektami.ru/metody-upravleniya-proektami> (дата обращения: 17.11.2020).

Ю.О. Брыткова
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук **Н.В. Михалевич**
(ГУУ, г. Москва)

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ДИНАМИЧНОЙ МАКРОСРЕДЫ

Аннотация. Целью данной статьи являлось проведение анализа современного состояния управления проектами в активно меняющихся условиях внешней среды. В статье рассматриваются современные подходы к управлению проектами, которые нашли применение в отечественных и зарубежных компаниях, помогая осуществлять эффективное управление проектной деятельностью в условиях активно развивающейся и динамично меняющейся экономики.

Ключевые слова: ПРОЕКТ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, МАКРОСРЕДА, СОВРЕМЕННЫЕ ПРОЕКТЫ, МЕТОДЫ.

В настоящее время мир бизнеса меняется невероятно быстрыми темпами, вызывая гипер-динамическую бизнес-среду во всем мире, проявляющуюся в изменчивости рынка, политической неопределенности, колебаниях цен и т.д. Такие быстрые изменения в этом взаимосвязанном мире определяют измененный порядок ведения бизнеса, который, в частности, включает проекты, а именно управление ими.

Широкое понимание всех аспектов, включенных в управление проектами продолжает развиваться, расширяться и разделяться. Наука менеджмента эволюционировала от простейших определений и приемов до комплексных понятий и методик. Сегодня управление проектами стало самостоятельной областью, поддерживаемой совокупностью знаний и исследований по многим дисциплинам.

Чтобы управлять проектом и довести его до успешного завершения, руководитель проекта должен, с одной стороны, иметь полное представление о методологиях, используемых для управления различными частями проекта, а с другой, – учитывать влияние внешних макроэкономических факторов.

В современном мире проектного управления большинство инструментов управления проектами специализируются на использовании нескольких методологий. В свою очередь, дальновидные менеджеры и лидеры не придерживаются единой методологии – они хорошо разбираются во многих из них и узнают, как объединить

воедино различные практики, чтобы приспособиться к тому, что требует тот или иной проект.

Стремительно растущие технологические возможности, задержки в реализации проектов, а также постоянно меняющиеся требования клиентов привели к небольшой революции в мире методологий управления проектами. С недавнего времени появились совершенно новые методологии, которые являются гибкими, адаптивными и вовлекают клиента практически на каждом этапе проекта. Сформировавшиеся методологии главным образом связанные с качеством и организацией коммуникаций, командной работой, а также итерационным характером реализации проектов, стали как некая альтернатива традиционным методам проектного управления [1,3].

На основе изученной современной научной литературы, а также статей на тему проектного управления можно выделить 8 основных подходов к управлению проектами в современных условиях динамично меняющегося рынка. Данные подходы имеют совершенно различные истоки и характеризуются разносторонними особенностями. Приведем перечень данных методологий и рассмотрим их более подробно.

1. В качестве первого подхода выделим гибкую методологию – Agile. The Agile Project Management Process дает возможность работать с проектами маленькими циклами и фазами. Основным преимуществом данной методики является ее ценностно-ориентированный подход. The Agile Project Management Process представляет гибкую методику для работы с проектами, которые демонстрируют динамические черты, поскольку считается, что проектные управленцы смотрят на основные этапы, как на «рывки». Цель подхода заключается в непрерывной адаптации к возможным изменениям со стороны заказчиков. Подход является наиболее приемлемым для небольших программных проектов, состоящих из тесной команды или проектов, которые, в свою очередь, требуют постоянного надзора и обработки.

2. Waterfall (каскадная модель, «водопад»). Данный подход считается традиционным методом управления проектами. Наиболее частые сферы применения для него – производственные или строительные сегменты рынка. Основой данной модели служит линейный подход, когда весь проект разделяется на последовательные отдельные этапы с началом стадии, зависящей от результата завершения предыдущей.

3. Scrum. Данная методология считается наиболее эффективной методологией гибкой разработки проектов. Scrum-подход наиболее действенная и популярная методология для предотвращения задержек в запуске продукта, так как весь процесс имеет слаженную и ответственную командную работу коллектива над проектом [2].

4. PRINCE2 (Projects in Controlled Environments или проекты в контролируемых средах) – наиболее широко используемая в мире методология проектного управления, применимая более чем в 100 странах. Данный подход основан на организации и контроле всего проекта от начала до завершения. Это означает тщательное планирование проекта, четкую организацию всех этапов процесса и своевременное устранение всех недостатков до завершения проекта.

5. PERT (методология оценки и анализа программ и проектов). Данный метод чаще всего используется в проектном управлении, а также для анализа производственных процессов. С помощью данного подхода можно вычислить прогнозируемую длительность реализации проекта или его составных этапов. Современный подход PERT чаще всего применяется в связке с методом критических путей (CPM).

6. Adaptive Project Framework (Адаптивное управление проектом или APF) является дополнением для представленных подходов управления проектами в динамичных условиях для удовлетворения потребностей потребителя уже в ходе

реализации проекта. Вместе с Agile, Kanban, Scrum и другими моделями и подходами, APF относят к системе Agile Management. Такое определение APF наряду с другими методами «гибкого» менеджмента противопоставляется традиционному последовательному менеджменту и может быть реализован как структурный каркас вместе с инструментарием вариативного и процессного менеджментов.

7. Экстремальное программирование или XP, eXtreme Programming — Agile методология, применяющаяся только в сфере разработки ПО. Использование данной методологии невозможно там, где нет digital-продукта. Как и другие гибкие методологии, XP имеет определенные инструменты, процессы и роли. Разработчик XP-подхода объединил все сильные стороны Agile подходов, сформировав гибридную методологию. Вот почему программирование называется экстремальным.

8. Методология Kanban – под данной методологией понимают подход для реализации проектов в условиях бережливого производства, использующий специальные информационные карты для оценки, анализа и мониторинга проекта на всех стадиях производства, визуализируя каждый этап на специальной доске, разделенный на столбцы. Данный подход является наиболее наглядным к управлению масштабами, бюджетом, а также временем. Перечисленные факторы определяют успех любого современного проекта.

Метод бережливого планирования Kanban был разработан корпорацией Toyota, помогающий найти лучшие способы повышения производительности процесса и качества продукции [4].

Таким образом, в данной статье рассмотрены основные процессные подходы, описанные в современных научных источниках, которые подтвердили свою эффективность и нашли, в свою очередь, применение во многих отечественных и зарубежных компаниях.

Управление проектами является неотъемлемой частью современного управления компанией в соответствии с международными стандартами менеджмента. В свете последних событий в мире, большое количество отраслей столкнулось с повышенными темпами в изменении макросреды, вызванными пандемией новой коронавирусной инфекцией или по-другому COVID-19. Организации активно стремились найти соответствующие методы управления, чтобы справиться со сложившейся ситуацией неопределенности. При первоначальном наблюдении может показаться, что организации действовали хаотично, однако компании приспосабливались к окружающей среде, путем естественного отбора.

Управление проектами сыграло и играет на данный момент ключевую роль в бизнесе не только в условиях пандемии, но и в обычных условиях циклического развития экономики. Быстрые и верные управленческие решения, а также правильно подобранные методологии помогают организациям эффективно реализовывать проектные инициативы в любом экономическом секторе.

Литература

1. Чурилов А.А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России // Чурилов А. А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России // Молодой ученый. — 2015. — № 3. — С. 299-301.

2. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: учеб. пособие // И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. Управление проектами под общ. ред. И.И. Мазура. - 2-е изд. - М.: Омега-Л, 2017. - 664 с.

3. Арчибальд Р.Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами // Арчибальд Р.Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами. - М.: ДКМ Пресс; Компаний АйТи, 2006.

4. A Guide to the Project Management Body of Knowledge // Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Fourth Edition. ISBN 978-1-933890-71-5. Американский национальный стандарт, 2008.

Е.А. Воронин
студент

М.О. Москвитин
студент

Научный руководитель: канд. пед. наук, доц. **А.А. Колчин**
(ГУУ, г. Москва)

К ВОПРОСУ О КОРРУПЦИОННЫХ ПРОЯВЛЕНИЯХ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

Аннотация: Данная работа является кратким обзором проявлений коррупции в России и за рубежом, а также методов по борьбе с ними. Охарактеризованы основные коррупционные проявления, затронуты процессы антикоррупционной политики в РФ. Особое внимание уделено вопросу противодействия коррупции.

Ключевые слова: КОРРУПЦИЯ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ, ДОЛЯ КОРРУПЦИОННЫХ УСЛУГ СРЕДИ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ, ПОСЛЕДСТВИЯ КОРРУПЦИИ, МЕТОДЫ БОРЬБЫ С КОРРУПЦИЕЙ, ИНОСТРАННЫЙ ОПЫТ БОРЬБЫ С КОРРУПЦИЕЙ.

Проблема коррупции сегодня в сфере государственной службы является злободневной как в России, так и во многих других странах. При этом коррупция присутствует во многих сферах: в управлении, в медицине, в образовании...

Коррупция усиливает влияние на новые, прежде довольно защищенные от неё зоны, в частности, на сферы деятельности высших органов власти. На сегодняшний день отсутствует такой орган власти, коррупционные услуги которого не были бы востребованы. В 2019 г. число выявленных фактов взяточничества в России выросло на 10,7%, а всего за указанный год в нашей стране оказалось зафиксировано 13 тысяч 867 преступлений, предусмотренных статьями УК РФ за получение и дачу взятки, посредничество во взяточничестве и мелкое взяточничество. Об этом говорится в сборнике правовой статистики Генеральной прокуратуры РФ «Состояние преступности». А в целом по стране в 2019 г. по сравнению с 2018 г. число деяний, предусмотренных статьей 290 УК РФ «Получение взятки», возросло на 14%.

Коррупция в системе управления государством проявляется, на наш взгляд, в двух видах, это:

- 1) коррупция в самом аппарате управления – влияние извне на отдельных членов аппарата управления, что подрывает надежность системы;
- 2) коррупция «на самом верху», которая всегда замалчивается. Её стараются замаскировать под первый вариант коррупции (указанный выше).

В современной России борьба с коррупционерами и коррупцией в государственном управлении началась в 1992 году, когда был принят указ Президента РФ «О борьбе с коррупцией в сфере государственного управления».

В Федеральном законе от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» приводится определение самого понятия «коррупция». Речь идёт о злоупотреблении служебным положением, даче/получении взятки, превышении

должностных полномочий, коммерческом подкупе, а также о любом ином незаконном использовании должностного положения с целью получения той или иной выгоды.

Следует ли бояться коррупции? Нет, с ней необходимо бороться! Вот ряд предложений, которые могут в данном отношении оказаться полезными:

1) оздоровление всех сфер общества, затронутых коррупцией (государственный аппарат, экономика и т.д.);

2) укрепление добросовестной конкуренции и ограничение монополизации на рынках труда и ресурсов;

3) создание в малом и среднем бизнесе благоприятных условий для инвестирования, основанных на разрешительном принципе;

4) сами граждане страны должны бороться с коррупционными проявлениями, а государство стимулировать эту борьбу.

Примеры противодействия коррупции в других странах:

1) США. Борьба с коррупцией в этой стране носит системный характер и имеет жесткую форму. Так, за обычную взятку предусмотрен штраф в размере трех взяток или тюремное заключение от 15 лет, либо то и другое одновременно, а приотягачущих обстоятельствах – лишение свободы на срок до 20 лет. При этом поощрение за хорошо проделанную работу чиновник в США может получить исключительно от правительства.

2) Китай. В Китае с коррупционерами борются иными методами: проходит расследование и, в случае, подтверждения нарушения, человека приговаривают к длительному тюремному заключению или расстрелу. Выбор наказания зависит от суммы взятки и возможности нарушителя вернуть полученные преступным путем средства. Однако даже эта система не позволила полностью искоренить коррупционную составляющую в стране.

3) Германия. Государственные служащие Германии имеют высокий социальный статус, конкурентоспособную заработную плату, бесплатную страховку, достойное пенсионное обеспечение. Поэтому участвовать в коррупционных деяниях крайне невыгодно. А это значит, что повышение статуса государственной службы может рассматриваться в качестве основного метода противостояния коррупции в Германии.

Коррупция во всем мире является проблемой в той или иной степени. Усилия по борьбе с коррупцией должны быть направлены не только на укрепление конкретных государственных институтов, они должны развивать системы, которые включают взаимозависимые субъекты правового государства и гражданского общества.

Литература

1. https://studme.org/342047/pravo/borba_korrupsiyey_sfere_gosudarstvennogo_upravleniya (дата обращения: 21.02.2021).
2. <http://svop.ru/public/pub2000/1269/> (дата обращения: 21.02.2021).
3. <https://nic-pnb.ru/articles/zarubezhnyj-opyt-protivodejstviya-korrupcii/> (дата обращения: 22.02.2021).

Д.М. Воскресенская
магистрант
М.Н. Гусева
д-р экон. наук, проф.
(ГУУ, г. Москва)

ОСОБЕННОСТИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА IT- ПРОЕКТА

Аннотация. В эпоху цифровой трансформации особую актуальность приобретает развитие информационных технологий. За последние несколько лет спрос на IT-продукты (услуги) стремительно возрастает. Целью статьи – определить структуру жизненного цикла IT-проекта и его отличительные особенности.

Ключевые слова: ЦИФРОВИЗАЦИЯ, IT-ПРОЕКТ, ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ, МЕТОДОЛОГИЯ AGILE.

Эпоха цифровой трансформации повлияла на динамику изменений рынка труда. В условиях современной экономики стремительное развитие получил сектор информационных технологий (IT). Анализ спроса на IT-специалистов за последние 10 лет наглядно демонстрирует динамику развития данной отрасли (рис. 1).



Рисунок 1 – Динамика вакансий в IT-сфере в России

Востребованность IT-сферы возросла в 18 раз по сравнению с показателями десятигодичной давности. Стремительное развитие IT-сферы обусловлено значительным спросом на продукты данной области. С увеличением спроса на продукцию за 10 лет изменились и требования к качеству, конечному виду и функциональности готового продукта. В эпоху цифровизации разработкой IT-продукта занимается не один или два человека. Все чаще работодатели формируют отдел информационных технологий в компаниях, команда которого занимается разработкой IT-проекта [1].

IT- проект – это проект, направленный на создание, развитие и поддержку информационных систем [2].

Целью IT-проекта является решение поставленных задач в условиях ограниченных ресурсов.

Отличительными особенностями IT-проектов являются:

- высокий уровень риска, в связи с непредсказуемостью результатов;
- постоянная коммуникация с заказчиком проекта;
- постоянная корректировка приоритетов проекта;
- работа над несколькими IT-проектами одновременно (необходимо для достижения конечной цели);
- постоянное совершенствование технологии работ на различных этапах [3].

Любой проект состоит из логически взаимосвязанных работ, которые являются фазами проектами. Жизненный цикл проекта формируется из фаз, при завершении которых достигаются подцели проекта. Исполнение проекта во многом зависит от детальной разработки фаз проекта, которые демонстрируют эффективность и качество всего жизненного цикла в целом [4]. Однако, жизненный цикл проектов разных отраслей имеет свои особенности (табл. 1).

Таблица 1 – Деление жизненного цикла проекта на фазы в разных отраслях

Общее деление	Строительные проекты	Государственные проекты	Проекты нефтегазово-добывающего бизнеса	IT-проекты
Начальная фаза (концепция)	Инициация	Инициация	Инициация (оценка)	Идентификация
				Инициация (предконтрактный этап)
Фаза разработки	Разработка концепции	Подготовка тендера	Выбор	Контрактирование
		Проведение тендера		
Фаза реализации	Разработка проектной документации	Разработка проекта	Определение проекта	Планирование и разработка проекта
Фаза завершения	Строительство	Исполнение	Выполнение проекта	Выполнение всех взаимозависимых проектов
Фаза завершения	Завершение проекта	Завершение проекта	Завершение проекта	Завершение проекта

Структура жизненного цикла IT-проекта состоит из фаз, которые подразделяются на этапы.

Этап 1. Идентификация – выявление бизнес потребностей проекта у заказчика.

На данном этапе руководитель проекта запрашивает бизнес обоснование, которое включает краткую информацию о цели и необходимости проекта. Разрабатывается предполагаемая смета затрат, обсуждаются временные рамки и любые риски, связанные с выполнением проекта.

Этап 2. Инициация – определение целей проекта, обсуждение состава контракта (необходимых задач проекта, влияющих на конечный результат проекта).

На данном этапе менеджер проекта приступает к детализации масштаба проекта и подготовке устава проекта, который определяет заинтересованность сторон, сроки выполнения, обоснование проекта, основные результаты и предположительные риски проекта.

Этап 3. Контрактирование – заключение контракта с заказчиком.

Этап 4. Планирование и разработка проекта – определение необходимых работ.

Данный этап основан на информации, полученной на предыдущих этапах. Формируется план и разработаются необходимые задачи для достижения поставленных заказчиком целей. В условиях масштабных заказов, формируется программа инструментами проекта. Программа инструментами проекта – группа связанных проектов скоординировано управляемых, получения выгод от которых невозможно при изолированном управлении этими проектами.

Этап 5. Выполнение всех взаимозависимых проектов – исполнение работ проекта, решение задач, коммуникация с заказчиком для внесения корректировок в ходе выполнения проекта.

Этап 6. Завершение – сдача проекта.

Жизненный цикл IT-проекта является сложной системой. Обусловлено это тем, что он имеет отличительные особенности, которые важны для достижения поставленной цели и удовлетворения запросов заказчика [5].

Для успешной реализации IT-проекта необходимо применение гибких технологий управления. К таким технологиям относятся Agile (от англ. Agile Manifesto).

Основными фундаментальными принципами Agile технологии являются:

1. Люди. Особенную ценность представляют взаимодействия и сотрудничество между людьми, а не их индивидуальные компетенции.
2. Функциональность. Лучшие результаты проекта, можно получить, когда заказчик вовлечен в процесс разработки.
3. Качество. Необходимость в последовательном улучшении дизайна конечного продукта.

Существуют различные гибкие методологии для реализации IT-проектов, которые придерживаются принципов Agile технологий [6]:

- Scrum
- Agile modeling
- Agile unified process (AUP)
- Agile Data Method
- DSDM
- Экстремальное программирование и др.

Все методы направлены на постоянное совершенствование технической системы, в условиях постоянных изменений требований, за счет общения представителей бизнеса с разработчиками при личной встрече. Также важным приоритетом считается удовлетворение запросов заказчиков за счет ранней и бесперебойной поставки уникального информационного продукта.

В связи с тем, что IT-проект является сложной системой и имеет свои особенности и уникальную структуру, работы каждого этапа могут повторяться, пока заказчик не получит желаемый результат (рисунок 2). Обусловлено это тем, что в работе IT-проекта возможны постоянные корректировки и изменения процесса, так как

продукт проходит множество тестирований, с целью улучшения качества и повышением работоспособности.

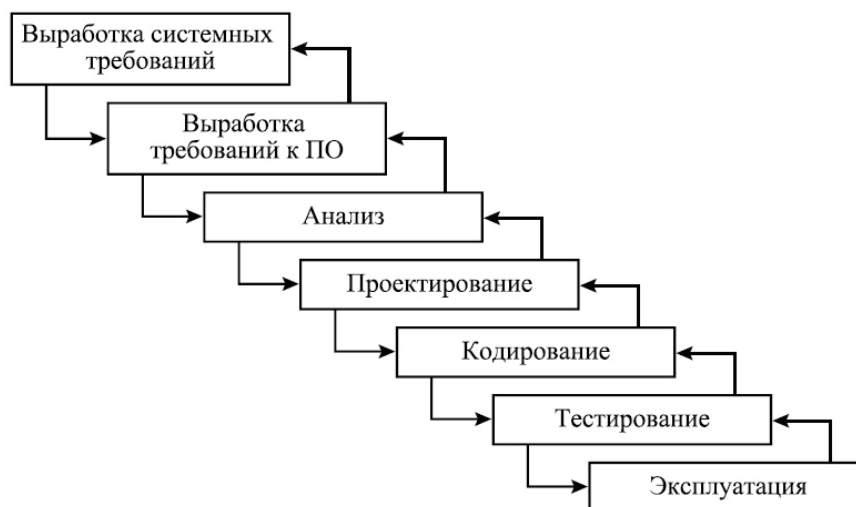


Рисунок 2 – Пример цикличности работ IT-проекта

Графическое изображение жизненного цикла проекта представляет собой изогнутую прямую (рисунок 3), которая изменяется с учетом затрат и времени на каждой фазе. Однако применение гибких технологий в управлении IT-проектом видоизменяет его жизненный цикл (рисунок 4).

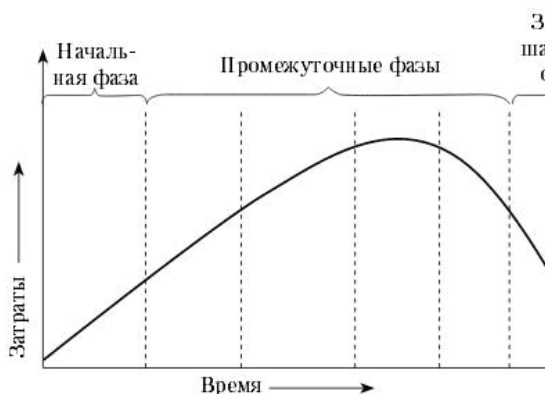


Рисунок 3 – Жизненный цикл проекта

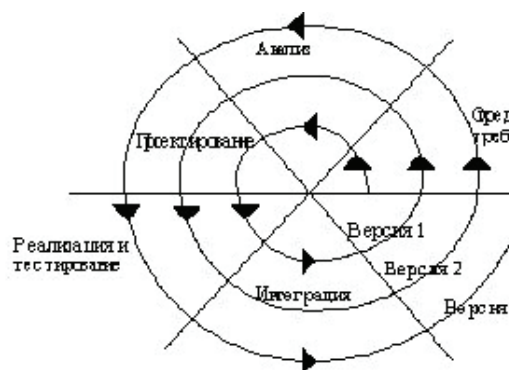


Рисунок 4 – Жизненный цикл IT-проекта

Важно отметить, что на завершающей стадии жизненного цикла IT-проекта могут создаваться новые версии или вводиться доработки, которые «перенесут» работу на начальную фазу. Именно поэтому жизненный цикл представляется в спиралевидной форме.

Проведя детальный анализ фаз и этапов проектов, можно сделать вывод, что отличительными особенностями жизненного цикла IT-проекта являются:

1. Спиралевидная форма жизненного цикла.
2. Применение гибких технологий управления.
3. Отсутствие четких временных рамок.
4. Отсутствие заранее ожидаемого результата на каждой фазе проект.
5. На каждом этапе разработки IT-проекта необходимо проводить тестирование.
6. Важно участие заказчика на каждой фазе проекта.

Литература

1. Беркун С. Искусство управления IT-проектами. СПб. Питер, 2014.
2. Разу М.Л., Воропаев В.И. и др. Управление программами и проектами: 17-Модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. - М.: ИНФРА-М, 2000.
3. Ройс У. Управление проектами по созданию программного обеспечения. – М.: «Лори», 2014 год.
4. Ройс У. Управление разработкой крупных программных систем.
5. Расмуссон Д. Гибкое управление IT-проектами. 2-е издание. – ПИТЕР. 2012.
6. AGILE: практическое руководство – Project Management Institute, Inc. 14 Campuss Boulevard, Newtown Square. США -2017.

Е.А. Выходцева

канд. экон. наук, проф.

А.М. Чухина

магистрант

(ГУУ, г. Москва)

СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ИСТОЧНИК ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация. В докладе рассмотрены основные направления государственной поддержки деятельности некоммерческих организаций и источники их финансирования, проанализированы особенности НКО как предпринимателей малого и среднего бизнеса, а также раскрывается понятие социального предпринимательства на примере деятельности образовательных учреждений.

Ключевые слова: НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, ПРОЕКТ, ФИНАНСИРОВАНИЕ, СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО.

Деятельность некоммерческих организаций выступает как одна из главных сил по решению социальных проблем граждан. Органы власти делегируют ряд функций и задач некоммерческим организациям в направлениях координации социально-экономических процессов и жизнеобеспечения населения. Именно поэтому государство гарантирует поддержку социально ориентированным НКО в соответствии с муниципальными и региональными программами. Федеральным законом № 7-ФЗ от 12.01.1996 «О некоммерческих организациях» установлены формы, с помощью которых осуществляется помощь муниципальных органов власти некоммерческим организациям:

- 1) финансовая и консультационная поддержка;
- 2) помощь в подготовке кадров, обеспечение дополнительного образования персонала;
- 3) предоставление льгот для НКО по уплате налогов;
- 4) закупка материально-технического оснащения для НКО в соответствии с муниципальными нуждами.

Именно поэтому в наши дни для некоммерческих организаций крайне важно осуществлять деятельность по разработке и реализации социальных проектов и программ с опорой на муниципальные задания. Однако довольно часто перед

руководителями некоммерческих организаций встает вопрос о финансовом обеспечении проектов. Субсидии из муниципального бюджета предназначены, в большей степени, для уплаты услуг ЖКХ, налогов и для обеспечения основной деятельности организации. Именно поэтому прежде, чем реализовать проект, руководитель должен обеспечить соблюдение запланированного бюджета и отыскать денежные средства. По результатам опроса, проведенного Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, главными источниками финансирования являются:

- спонсорство от частных лиц и коммерческих организаций;
- взносы учредителей и членов организации;
- гранты и субсидии от различных уровней органов власти;
- финансирование из средств фондов;
- денежные поступления от реализации услуг.

Именно финансирование проектов за счет доходов от деятельности некоммерческой организации сегодня считается наиболее оптимальным способом сбора планируемого бюджета. Тем не менее, ещё 10 лет назад сложно было представить, что НКО будут существовать как бизнес-единицы. Вместе с тем, в Федеральном законе «О некоммерческих организациях» установлено, что извлечение прибыли не является главной задачей НКО.

Однако, изучив нормативно-правовую базу, можно столкнуться с юридической коллизией. Федеральный закон от 26 июля 2019 г. № 245-ФЗ регулирует отношения в области среднего и малого предпринимательства, вводя понятие социального предпринимательства. В соответствии с данным законом деятельность некоммерческих организаций приравнивается к социальному предпринимательству, если эта деятельность заключается в:

- оказании психологических, медицинских, педагогических, бытовых и трудовых услуг;
- создании условий для комфортной жизнедеятельности инвалидов, их оздоровлении и отдыхе;
- предоставлении дошкольного, общего и дополнительного образования для детей и подростков, их оздоровлении и отдыхе;
- обучении волонтеров;
- культурно-просветительской активности, в том числе в направлении межнациональной толерантности.

В соответствии с новыми правилами можно утверждать, что некоммерческая организация и бизнес – это не противоположные и не противоречащие друг другу понятия. Тем не менее, деньги и в социальном предпринимательстве не являются целью некоммерческих организаций и не распределяются между сотрудниками. Для НКО появилась возможность вести бизнес совместно с благотворительностью. Денежные средства, формируемые посредством предоставления социально значимых услуг, являются хорошим методом финансирования социальных проектов. Поэтому некоммерческим организациям необходимо увеличивать базу клиентов, формируя их лояльность, а также осуществлять активное продвижение своих услуг на рынке.

Несмотря на увеличение финансирования образования из средств федерального бюджета (2018 г. – 663,2 млрд. руб., 2019 г. – 843,7 млрд.руб. [4, 5]) вопрос о предпринимательской деятельности для образовательных учреждений различного уровня остается по-прежнему актуальным.

Предпринимательская деятельность образовательного учреждения должна быть отражена в Уставе. Дополнительные средства, вовлекаемые в бюджет образовательного учреждения, не должны влиять на снижение нормативов и основного финансирования от учредителя. Федеральный закон № 273 «Об

образовании» закрепляет следующие виды предпринимательской деятельности в образовательной организации [6]:

- продажа приобретенных товаров и оборудования;
- долевое участие в работе других организаций;
- приобретение ценных бумаг и извлечение процентов от них;
- посреднические услуги;
- образовательные услуги, не предусмотренные соответствующими образовательными программами.

Деятельность образовательной организации, направленная на социальное предпринимательство, способствует получению доходов для дальнейшего её развития, в частности для реализации социальных проектов и разработки программ.

Таким образом, изучив характерные особенности социального предпринимательства в рамках деятельности некоммерческих организаций, можно сделать вывод, что оно является эффективным методом удовлетворения финансовых потребностей НКО и способствует их дальнейшему развитию. Проекты, реализуемые за счет средств некоммерческих организаций, по-прежнему остаются важным средством решения социально значимых проблем населения. Поэтому государство активно поддерживает социальные инициативы на финансовом и законодательном уровне.

Литература

1. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 №7-ФЗ (последняя редакция) // Консультант плюс [Эл. ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 15.09.2019).
2. Источники финансирования НКО в России: результаты эмпирического исследования / Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора // НИУ ВШЭ [Эл. ресурс]. URL: <https://grans.hse.ru/data/2017/09/09/1172323590/.pdf> (дата обращения: 15.09.2019).
3. Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» в части закрепления понятий «социальное предпринимательство», «социальное предприятие»" от 26.07.2019 № 245-ФЗ // ГАРАНТ [Эл. ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72232770/> (дата обращения: 16.09.2019).
4. Бюджет для граждан к федеральному закону о федеральном бюджете на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов / Министерство финансов РФ. М.: 2017. 39 с.
5. Бюджет для граждан к федеральному закону о федеральном бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов / Министерство финансов РФ, Под ред. Романов С.В., Беленчук А.А. М.: 2018. 49 с.
6. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (последняя редакция) // Консультант Плюс [Эл. ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 16.09.2019).

А.И. Громова
студент

Д.А. Степанова
студент

Научный руководитель: ассистент **А.Г. Геокчакян**
(ГУУ, г. Москва)

РОЛЬ И ВЛИЯНИЕ ИМИДЖА ОРГАНИЗАТОРОВ НА УСПЕХ МЕРОПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье описывается влияние позитивного имиджа организации и мероприятия на успех компании. Приводятся понятие имиджа, его структура, факторы и этапы формирования имиджа. Отражаются результаты исследований по тому, как формируется имидж компании. Выявляются наиболее значимые факторы для потенциальных сотрудников. Определяется значимость показателей, оказывающих влияние на имидж организации.

Ключевые слова: ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ, ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ ИМИДЖ, ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА, СТРУКТУРА ИМИДЖА, ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ИМИДЖА.

В современном мире многие компании уделяют особое внимание имиджу организации, так как именно имидж позволяет предприятию эффективно функционировать на рынке. С помощью успешной репутации можно сократить риски и расширить клиентскую базу.

Имидж – это образ, который создан организацией в сознании человека: потребителя или работника.

Имидж играет большую роль в жизни компании - от него зависит успех деятельности организации. Имидж, имеющий положительную окраску, способствует:

- Привлечению ресурсов.
- Увеличению прибыли.
- Завоеванию влияния на рынке.
- Развитию делового и культурного потенциала персонала организации.
- Созданию благоприятной социальной среды.

Структура имиджа организации – это то, как люди видят организацию. Имидж включает в себя две составляющие: внутренний и внешний имидж. Внутренний имидж организации состоит из корпоративной культуры сотрудников организации, бренда первого лица, имиджа персонала, имиджа потребителей товара. Внешний имидж организации – имиджа бренда, бизнес имиджа, отношения потребителя к организации, имиджа для госструктур, социальной политики, визуального имиджа.

Группой экспертов было проведено исследование по оценке корпоративного имиджа в сфере производства дверей и окон. В ходе работы были выделены следующие показатели: внутренний имидж, имидж товаров, репутация управляющего, имидж потребителя, имидж персонала и визуальный имидж. Был проведен опрос клиентов организации: реальных и потенциальных. Они функционировали в этой сфере. Результатом опроса двухсот шестидесяти шести человек стало присвоение имиджу руководителя наименьшей важности, по мнению экспертов. Средней – имиджу потребителей. Наибольшей важности – имиджу товаров и персонала. Вывод: надо учитывать текущие направления в разработке стратегического менеджмента организации.

Для того чтобы сформировать имидж, надо хорошо организовать работу и иметь экономические, человеческие и временные ресурсы. Основными этапами формирования имиджа является:

1. Исследование рынка, а также анализ мнения целевой аудитории о товаре бренда.
2. Исследование потребностей потребителей.
3. Разработка плана для имиджа компании: поиск каналов и инструментов для взаимодействия с аудиторией.
4. Осуществление планов.
5. Аналитический сбор данных об успехах имиджевой организации.
6. Корректирование непродуктивных способов продвижения.
7. Поддержание положительного имиджа.

К факторам, влияющим на формирование имиджа, можно отнести:

- Размер компании.
- Известность компании.
- Отрасль работы компании.
- Положение компании на рынке.
- Возраст компании.
- История развития компании.
- Репутация компании.
- Корпоративная культура, отношение к персоналу.
- Качество и стиль управления.
- Личность собственника компании.
- Качество товаров и услуг.
- Название компании.

Также был проведен опрос руководителей, где они, в свою очередь, распределяли факторы по уровню важности со стороны потенциальных сотрудников. С результатами можно ознакомиться на рис.1 и рис. 2.

Значение привлекательных характеристик организации

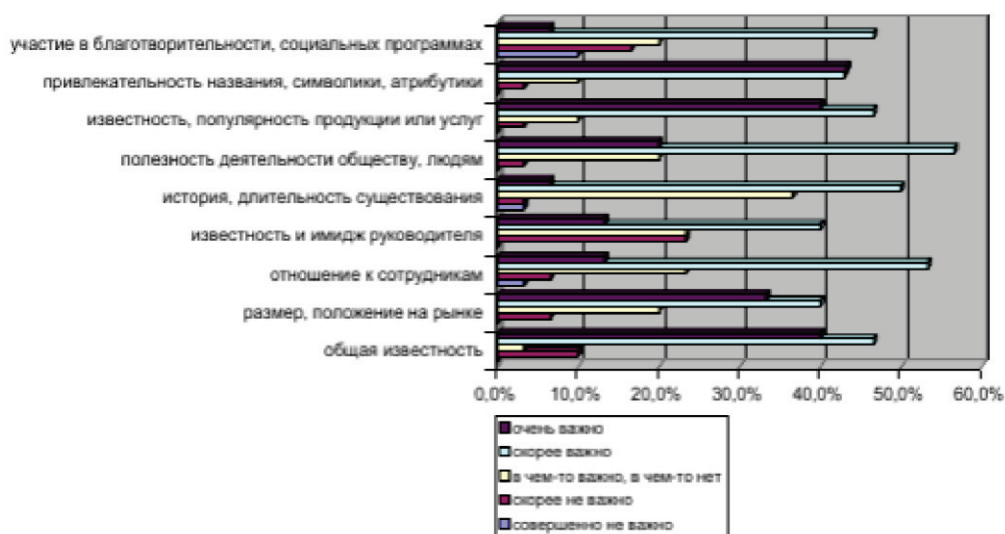


Рисунок 1 – Степень важности привлекательных характеристик компании

Исходя из результата рисунка один, можно сделать вывод, что обе стороны считают факторы важными. Функционирование и поддержка баланса компании

обуславливаются знаниями руководителя о своем персонале и об их потребностях. Эффективная и плодотворная работа сотрудников зависит от их мотивации.

Влияние негативных факторов на имидж предприятия

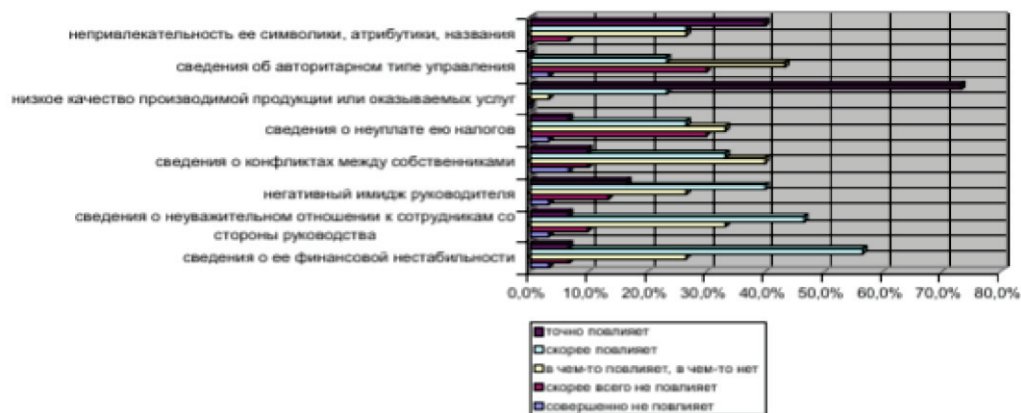


Рисунок 2 – Степень влияния негативных факторов на имидж организации

Формирование отношения персонала к труду также зависит от социального климата в компании. Взаимоотношения между коллегами могут играть положительную и отрицательную роль.

На рис. 2 видно, что важным является представление о цели и миссии организации. Прибыльность компании обуславливается умением грамотно построить процессы внутренней и внешней среды.

Существует множество инструментов, которые помогают сформировать имидж:

- Фирменный стиль – логотип, товарный знак, корпоративная форма, цветовая гамма, шрифт.
- Реклама – ТВ, Internet, радио, пресса, наружная реклама.
- Продукт компании.
- PR – взаимодействие со СМИ, с государственными структурами, с инвесторами и акционерами, организация специальных мероприятий.
- Интернет – сайт компании, социальные сети и блоги.
- Корпоративная культура.

Оценка имиджа компании и event-мероприятия является важным процессом, который помогает трезво оценить деятельность организации, определить провалы и поставить приоритеты в развитии компании.

К основным показателям оценки имиджа организации относятся:

- Уровень сервиса.
- Качество гарантийного обслуживания.
- Компетентность персонала.
- Ассортимент продукции/услуг.
- Уровень цен.
- Активность компании.
- Репутация компании.

В ходе опроса на тему «Оценка значимости отдельных показателей, которые влияют на имидж компании, в зависимости от уровня доходов покупателей» было выявлено:

- для тех, кто имеет низкий доход, уровень цен является важным показателем;

- для тех, кто – средний и высокий – известность компании и престиж продукции.

Следовательно, с увеличением дохода растет и значимость репутации компании и ассортимента продукции/услуг.

Для того чтобы оценить эффективность event-мероприятия, выделяют такие показатели, как:

– Экономический – отражает прибыль, полученную по итогам проведения event-мероприятия, выгоду от проведенного мероприятия.

– Психологический – показывает, насколько удовлетворена целевая аудитория: насколько она оценивает обслуживание, соблюдение сроков, выдержку тайминга мероприятия.

– Коммуникативный показатель – служит оценкой обратной связи: насколько изменился интерес публики, насколько выросло число обращений в пресс-службу или PR-отдел компании, как часто происходят упоминания в СМИ, сколько людей, принявших участие в мероприятии и какое количество сообщений передано по разным каналам.

Для того чтобы сформировать имидж организации, надо пройти много ступеней и быть постоянно вовлеченным в процесс. Положительный имидж дает организации много преимуществ, первым и самым важным из которых является экономия ресурсов. Негативный же, наоборот, увеличивает расходы компании. Помимо того, он приводит к потере клиентов: потенциальных и имеющих. Представление о компании должно формироваться на том, что ценно обществу, и, плюс к этому, соответствовать корпоративной политике компании. Если найти баланс в этом вопросе, то можно построить грамотные и позитивные отношения со всеми участниками рынка.

Литература

1. Инструменты формирования имиджа // ra-meripoppins.ru URL: <http://rameripoppins.ru/instrumenty-formirovaniya-imidzha> (дата обращения: 01.11.2020).

2. Как создать положительный имидж компании // kirulanov.com URL: <https://kirulanov.com/kak-sozdat-polozhitelnyj-imidzh-kompanii/> (дата обращения: 01.11.2020).

3. Имидж организации: как его сделать положительным // blog.calltouch.ru URL: <https://blog.calltouch.ru/imidzh-organizacii-cto-eto-kak-sozdat-polozhitelnyj-imidzh-kompanii-s-primerami/> (дата обращения: 01.11.2020).

4. Event-мероприятие как PR-инструмент формирования положительного имиджа компании // elar.uspu.ru URL: <http://elar.uspu.ru/bitstream/uspu/3651/1/21Kuzmenkova.pdf> (дата обращения: 01.11.2020).

5. PR - мероприятия в поддержании имиджа коммерческой организации // elar.uspu.ru URL: <http://elar.uspu.ru/bitstream/uspu/6877/2/Annenko.pdf> (дата обращения: 01.11.2020).

6. Елагина Р.Х. Роль имиджа предприятия на рынке труда: исследование мнений представителей бизнеса // Современные исследования социальных проблем. - 2010. - № 3.

7. Кислицына В.В., Кулягина Ю.С. Исследование потребителей в процессе формирования корпоративного имиджа // Управленец. - 2015. - № 3.

А.Е. Еремин
студент
А.А. Чеча
студент
(ГУУ, г. Москва)

ПРИМЕНЕНИЕ НЕЙРОННЫХ СЕТЕЙ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ ПРОЕКТНЫХ РЕШЕНИЙ О ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Аннотация. Исследование возможности применения нейросетей в процессе принятия проектного решения о диверсификации хозяйственно производственной деятельности предприятия. Научная новизна заключается в том, что будет произведён анализ возможности внедрения технологии, позволяющей провести стратегический анализ с помощью нейронной сети. В результате будут выявлены основные принципы работы данного инструмента и определены ключевые особенности его применения в управлении проектами.

Ключевые слова: НЕЙРОННЫЕ СЕТИ, ДИВЕРСИФИКАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ПРОГНОЗИРОВАНИЕ, ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ.

В реалиях современного рынка предприятиям, для удержания лидирующих позиций, приходится планировать и проводить все более сложную внутреннюю и внешнюю политику управления предприятием. Такая политика направлена на поиск новых решений и затрагивает все сферы деятельности предприятия.

Однако в нестабильных, постоянно изменяющихся условиях рыночной экономики организация должна оперативно адаптироваться к изменчивой макро-среде. Именно анализ конкурентной среды позволяет быстро и гибко реагировать как на текущие, так и прогнозируемые изменения среды, чтобы исключить, или снизить возникшие негативные факторы, либо извлечь выгоду из сложившейся ситуации. Под средой деятельности предприятия понимается совокупность условий и факторов, окружающих предприятие и оказывающих на деятельность предприятия определяющее или значительное влияние.

Одним из возможных решений по повышению конкурентоспособности предприятия может послужить реализация интеграционных проектов и программ, таких как горизонтальная, вертикальная или конгломератная диверсификация. С развитием информационных технологий открылась возможность использовать такие сложные математические алгоритмы как нейронные сети, которые позволяют автоматизировать, систематизировать и оптимизировать бизнес-процессы для эффективного производства, маркетинга, планирования деятельности и т.д. Внедрение инновационных технологий и новейших цифровых решений способно обеспечить компании конкурентное преимущество на рынке. В качестве подобного инструмента может выступать стратегический анализ, проведенный с помощью специально обученной нейронной сети.

В этом докладе будет рассматриваться возможность применения искусственного интеллекта для решения одной из наиболее сложных вычислительных задач управления активами - диверсификации портфеля активов.

Нейронная сеть – один из способов реализации искусственного интеллекта (ИИ) [1]. В разработке ИИ существует обширная область —машинное обучение. Она изучает методы построения алгоритмов, способных самостоятельно обучаться. Это необходимо, если не существует четкого решения какой-либо задачи. В случае решения задачи о диверсификации возможно создать механизм, который сам

придумает метод для анализа и поиска решения [2]. Входными данными могут служить количественные и качественные показатели эффективности, абсолютные и относительные финансовые величины, которые в свою очередь поступают на вход нейросети, проходят последовательную обработку по заданным критериям оценки и признакам на каждом слое сети. При этом каждый нейрон имеет свои определённые параметры: весовые коэффициенты, количество обратных связей и условий, которые влияют на конечный результат. Также структура сети должна оставаться гибкой и адаптивной для разных нетипичных сценариев, когда неизвестны некоторые параметры и требуется провести анализ. В процессе создания такой технологии все элементы и их связи могут изменяться в зависимости от правдоподобности и адекватности полученных прогнозов – в этом и заключается обучение сети. То есть, если нейронная сеть, основанная на модели работы человеческой нервной системы, особенностью которой является способность к самообучению с учётом предыдущего опыта, то её теоретически возможно обучить методике проведения стратегического анализа на основе некоторых входных данных, с последующим выводом о том, стоит ли проводить диверсификацию бизнеса или нет.

Ограничением для нейронной сети может стать то, что в стратегическом анализе крупных предприятий фигурирует множество данных, что, в свою очередь, потребует создать крупную систему слоев и связей, нуждающейся в больших вычислительных мощностях и долгом и тщательном обучении на основе успешных управленческих решений, проведенных реальными менеджерами в прошлом. Но в случае, если подобная нейросеть все-таки будет реализована, то она сможет решать задачи идентификации рисков, их классификации, прогнозирования возможностей и угроз, что облегчит процесс принятия управленческих решений [4].

Нейронные сети целесообразно использовать в бизнес-задачах, в таких ситуациях:

- Накопленное огромное количество различных входящих данных;
- Когда не существует рабочих методов по обработке и систематизации этих данных, или существующие методы сложны и долги в расчётах;
- Данные искажены, повреждены, неполны или не систематизированы;
- Существует большое разнообразие данных и возникает сложность установления между ними связей и закономерностей.

Варианты и примеры возможного применения нейронных сетей и машинного обучения для бизнес-задач:

- Прогнозирование, оценка рисков, в том числе и диверсификации рисков. (Путем оперирования данными спроса, объема продаж, среднего чека, частоты продаж, загрузки оборудования для оптимизации количества наличных денежных средств, складских мест и прочих ресурсов);
- Поиск трендов, корреляций, тенденций. Прогнозирование дальнейшего развития системы и предсказание возможных изменений.

Однако, так как сам процесс реализации диверсификации довольно сложен, и его успех имеет высокую неопределенность в будущем, из-за зависимости от огромного числа внешних и внутренних факторов, оказываемых на предприятие, также есть риск того, что нейронная сеть будет обучена неправильным образом, и результаты, полученные посредством данной процедуры, будут неправдоподобными или недостаточными [3]. Поэтому постановка задачи для нейросети и её обучения может быть двух типов:

- Нейросеть анализирует данные и составляет прогноз;
- Или же происходит полный анализ всей доступной информации, поиск решений, отбор самых оптимальных, и вывод конечного результата в виде готовой стратегии.

Также стоит отметить, что реализация подобного проекта может быть слишком затратной, в случае, если созданная система будет очень сложной и не оптимизированной, что приведёт к увеличению затрат на разработку и управление подобной нейронной сетью, что уменьшит пользу совокупного эффекта от диверсификации. Использование нейросети в таком случае скорее всего будет оправдано для использования крупными предприятиями, особенно для тех, кто планирует провести интеграцию. В контексте крупных производственных предприятий, в качестве мероприятия по улучшению бизнес-процесса принятия управленческих решений, в частности о диверсификации производственной, сбытовой или логистической деятельности, можно рассмотреть вопрос о создании такой нейронной сети, которая позволит решить некоторые из представленных следующих задач:

- Выявление перспективных регионов присутствия, с целью решения необходимости инвестирования средств в развития этих структур (ими могут выступать заводы, комбинаты, цеха, пункты распределения, пути железнодорожного сообщения, развитие инфраструктуры целых моногородов);
- Определение отношения в объемах производства той или иной продукции, с целью выявить оптимальную структуру, максимизирующей прибыльность предприятия или отдельных её элементов;
- Оценка новых рынков и отраслей, с целью создания нового бизнеса, инвестирования в него средств, для последующего расширения сферы влияния, увеличению устойчивости предприятия к колебаниям внешней и внутренней среды предприятия, увеличения стабильности и конкурентоспособности.

Применение технологий искусственного интеллекта имеет большой спектр возможных задач для решения. Данная сфера информационных систем активно развивается в настоящее время и, так как в теории данная технология вполне реализуема, к моменту в будущем, когда создание нейросетей в полной мере облегчится и автоматизируется, такой метод принятия управленческих решений может стать полезным инструментом для компаний, стремящихся к экспансии на новые рынки, созданию новых продуктов и расширению собственного влияния.

Польза, которую компания может извлечь из успешной диверсификации, позволяет компании расти и наращивать прибыль, но, перед тем как проводить подобное мероприятие, необходимо, исходя из стратегического анализа возможностей компании, оценить все аспекты, способные повлиять на конечный результат диверсификации, и спрогнозировать будущее компании после расширения бизнеса. Диверсификация всегда будет иметь в себе риск и долю неопределенности, так как она зависит от большого количества факторов. И чем крупнее компания, тем выше будет эта доля. Но большие средства крупных компаний, инвестированные в расширение собственного бизнеса, могут дать им преимущества перед конкурентами на собственном рынке.

Использование нейросетей в процессе проведения стратегического анализа перед диверсификацией бизнеса является реальным и реализуемым, однако из-за количества анализируемой информации и большом количестве рисков, такой подход, на данном этапе развития технологий, будет очень затратным. Создание нейронной сети, составляющей прогноз вероятности успеха, может быть использован для проверки управленческих решений, принятых человеком, а тип нейросети, предлагающей вероятные стратегии развития, может быть создан под конкретные узконаправленные проектные задачи уже сейчас.

Литература

1. Степанов, П. П. Искусственные нейронные сети / П. П. Степанов. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 4 (138). — С. 185-187.

2. Бугаков, С. С. Перспективы внедрения нейронных сетей в реализацию систем поддержки принятия решений / С. С. Бугаков. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 4 (108). — С. 343-346.

3. Чагарбиев, С. Н. Диверсификация как стратегия устойчивого развития предприятия / С. Н. Чагарбиев. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 10 (196). — С. 108-111.

4. Брикошина И.С. Формирование инновационной концепции и развитие научных направлений нейропроджект менеджмента // Инновационная деятельность. – 2020. № 1(52). С. 25-33.

В.В. Жаворонков
магистрант
А.В. Жаворонкова
магистрант
С.А. Никитин
канд. экон. наук
(ГУУ, г. Москва)

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

Аннотация. Научная статья посвящена исследовательскому анализу особенностей применения инструментов, методов и технологий проектного управления в современном мире. Актуальность исследования обусловлена высокой практической ролью проектного управления при реализации стратегических решений развития предприятий. В заключении научной работы, автором установлено, что одним из эффективных методов решения проблемы управления конкурентоспособностью и устойчивостью современного бизнеса выступает проектное управление.

Ключевые слова: ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПРОЕКТ, ГИБКИЕ ТЕХНОЛОГИИ.

Практическое применение проектного управления предприятиями в отраслях российской и международной экономики становится все актуальнее по причине конкурентной среды, где растет число триггеров к совершенствованию управленческой деятельности. Организации формируют новые подходы к управлению своими проектами, появляются новые методы и стандарты.

Актуальность научного исследования на тематику «особенности проектного управления в современном мире» обусловлена высокой практической ролью проектного управления при реализации стратегических решений развития предприятий.

По этой причине, целью научной работы выступает исследовательский анализ особенностей применения инструментов, методов и технологий проектного управления в современном мире.

Управление проектами – важный элемент при создании нового продукта или сферы деятельности производственной организации. Проектное управление – это процесс управления масштабными задачами предприятия в условиях временных и ресурсных ограничений для достижения заявленных результатов и поставленных целей при реализации проектов.

Основными задачами проектного менеджмента для современных компаний выступают [1]:

- обеспечение реализации запланированных показателей и результатов при помощи инициатив, которые выгодны организации и ее заинтересованным лицам;
- получение результата, который удовлетворяет потребности ради чего был проект;
- соблюдение сроков реализации проекта;
- эффективное управление финансовыми, трудовыми и материальными ресурсами.

Исходя из задач, решением которых занимается проектное управление, необходимо отметить, что главную роль в ее системе занимает проект.

Проект как система включает в себя три главных составляющих, которые подтверждают важность системного подхода к их управлению:

1. Идея, бизнес-план, замысел, задача – данный элемент является основой и фундаментом формирования и разработки проекта.

2. Средства реализации – сюда можно относить все виды ресурсов (трудовые, информационные, природные, финансовые и т.д.), которые используются проектной командой для реализации проекта, а также инструменты управленческой дисциплины, при помощи которых организовываются процессы управления проектом.

3. Цели реализации проекта или результаты решения проблемы/задачи – сюда относится сам фактический результат от реализации проекта. В процессе управления проектом, конечно же, результат может быть еще не достигнут. Исходя из этого, основой выступают цели реализации проекта.

Важную роль при управлении проектами в современном мире также занимает проектная команда. Проектная команда представляет собой группу лиц, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ по проекту.

Также управление командой проекта можно называть систему процессов, состоящую из трех элементов [2]:

- формирование и развитие команды;
- организация деятельности команды;
- управление персоналом команды.

Исходя из перечня задач проектного управления, можно отметить, что эффективное применение методов современного проектного менеджмента, как гибкие технологии Agile, позволяют компаниям различных отраслей хозяйственной деятельности совершенствовать свои производственные процессы, повышать уровень конкурентоспособности продукции и бизнеса. Это крайне важно в условиях возможного мирового экономического кризиса, который формируется в 2020 году из-за распространения пандемии коронавируса.

В периоде последнего десятилетия (2009-2019 гг.), применение современных методик проектного управления позволило многим компаниям увеличить экономическую эффективность реализации проектов, которые столкнулись с дефицитом финансовых ресурсов.

Снижение размера капитальных вложений в проектное управление могло бы привести к тому, что многие проекты попросту были нереализованные. Однако, инструментами управления данной угрозы выступали современные методики проектного менеджмента, включающие в себя главное конкурентное преимущество – гибкость и адаптивность под быстро изменяющиеся внешние условия.

В 2020 году применение современных методов проектного менеджмента становится более активным и, в первую очередь, благодаря различным компаниям управления проектами, производящих сервисные продукты, задача которых решений текущих проблем бизнеса.

Например, существует компания Wrike, продукт которой сервис проектного управления, выступающий центром менеджмента, помогающего синхронизировать самые важные инструменты для бизнеса.

Так, компании IT-технологий «Лаборатории Касперского» необходимо было наладить эффективную совместную работу над проектами в разных точках земного шара (в 10 странах одновременно).

Сегодня все рабочие процессы всей проектной команды компании «Лаборатории Касперского» проходят в Wrike. Слаженность и упорядоченность работы повысилась на порядок.

Среди главных преимуществ данной технологии проектного управления – это помощь в определении с выбором, который обеспечивает гибкость отображения текущего рабочего прогресса, который позволяет быстро получить как общее представление о готовности проектов, так и при необходимости разобраться со статусом отдельных задач.

Другим примером использования технологии гибкого управления Wrike является компания «S-Engineering», которая также совершенствовала свой подход к реализации проектов.

Были приобретены следующие преимущества в рамках проектного управления, как [3]:

- произошла максимизация диджитализации процессов;
- изменилась организационная культура и менталитет проектной команды;
- ускорился процесс согласования процессов внутри проектов;
- уменьшился срок перехода от одного этапа работ к другому;
- систематизировались задачи, контроль их выполнения и улучшился процесс электронного документооборота.

Как и компании «Лаборатории Касперского», инструмент Wrike позволил совершенствовать механизм проектного управления в условиях пандемии коронавируса 2020 года, из-за чего офисы в России и Украины были закрыты, а сотрудники проектной команды переведены на удаленную работу.

Таким образом, одним из эффективных методов решения проблемы управления конкурентоспособностью и устойчивостью современного бизнеса выступает проектное управление, суть которого заключается в реализации и управлении проектами, результатом которых выступает масштабирование деятельности, создание новой технологии, выпуск новой продукции и т.д.

Литература

1. Брикошина И.С., Геокчакян А.Г. Процесс внедрения проектного управления в деятельность коммерческих организаций // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2019. № 3(23). С. 26-33.

2. Гусева М.Н., Коготкова И.З., Сороко Г.Я. Исследование новых способов реализации внутренней коммуникационной стратегии проектно-ориентированных компаний // Экономика и предпринимательство. – 2018. - № 6(95). С. 684-687.

3. Хорькова К.О., Халимон Е.А. Внедрение виртуального офиса проекта в систему управления региональными программами развития малых и средних предприятий // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации. Материалы I Всероссийской научно-практической конференции. М., ГУУ, 2018. С. 105-108.

И.И. Иванов
студент

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. **М.А. Галичкина**
(ГУУ, г. Москва)

КАЧЕСТВО КАК ОДИН ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Аннотация. В статье рассматривается процесс управления качеством в проекте. Качество является одним из ключевых параметров успеха проекта, именно поэтому автор уделяет ему такое внимание. Рассматриваются процессы планирования, обеспечения и контроля качества продукта проекта.

Ключевые слова: КАЧЕСТВО, ПРОДУКТ ПРОЕКТА, УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ.

Управление проектами официально возникло несколько десятилетий назад. В его истоках стоят труды Уолкера, Дюпона, Тейлора и многих других. Но это не значит, что люди не осуществляли проекты до этого времени. Обращаясь к истокам истории человечества, мы можем наблюдать развитие древних цивилизаций: строительство пирамид, памятников прошлого, архитектурных сооружений. Все это является великими и масштабными проектами, которые мы можем наблюдать и по сей день. Пройдя через петли времени, многие из таких объектов сохранились почти в первоначальной своей форме, что свидетельствует о высоком качестве выполняемых проектов. Поэтому данная тема является актуальной в настоящее время.

Очень часто в классической литературе мы можем встретить понятие качества, как совокупность особенностей и характеристик продукта или услуги, способных удовлетворять потребности потребителя. Само понятие прошло огромный эволюционный путь развития от античных времен до постиндустриального общества, постепенно совершенствуясь и дополняясь в зависимости от потребностей общества и научно-технического прогресса.

Когда дело доходит до качества проекта, то мы подразумеваем под этим более широкое понятие, не ограничивающееся лишь одними свойствами продукта. Во-первых, это может быть связано с неявно выраженными потребностями клиента, которые были нечетко и расплывчато сформулированы. Во-вторых, это отсутствие четких границ и терминов для измерения показателей качества. Это может плохо сказаться на проекте, так как может наступить момент, когда внесение правок в течение жизненного цикла проекта станет невозможным. В-третьих, нельзя не брать во внимание субъективность стейкхолдеров проекта, а также команды проекта, относительно конечных результатов проекта.

Рассматривая структуру качества управления проектом, можно выделить три крупных этапа.

Планирование качества проекта – этап, на котором выявляются основные требования к качеству продукции/услуги проекта, разрабатываются способы достижения поставленных целей и задач. Этот этап характеризуется большим набором возникновения рискованных ситуаций и высокой степенью неопределенности. Например, риск срыва сроков поставки ресурсов или риск повышения курса валют. Из этого следует сделать вывод, что при детальном планировании, также необходимо вносить последующие корректировки путем мониторинга изменений внешней и внутренней среды.

Следующим этапом является обеспечение качества. Концепция этапа состоит в том, чтобы регулярно проводить внеплановые/плановые проверки в ходе

реализации проекта. В ходе таких проверок устанавливается соблюдение требований программы обеспечения качества проекта, которая составляется на этапе планирования. Полномочия и ответственность лиц, участвующих в проекте, также контролируются на данном этапе.

Конечным этапом является контроль качества, на котором отслеживаются все конкретные результаты деятельности по проекту. Сфера деятельности организации влияет на выбор показателей качества проекта. При узкой специализации проекта структура качества и структура его элементов могут иметь отличия между собой. Факторами, влияющими на эти различия, могут быть как цели и задачи проекта, так и организационная структура, масштаб проекта или содержание работ.

При рассмотрении проектов, в которых результатом является материальные и нематериальные продукты, показатели качества будут разные. Например, мы можем посмотреть готовность проекта на строительной площадке, или проверить запчасти, изготавливаемые для автомобиля. А для проектов, где результаты носят нематериальный характер, вводится дополнительная система оценки показателей качества или индикаторы. В основном это касается геологоразведочных работ, исследований по разработке нового вида лекарства и методов лечения, IT-проектов и т.д. Измерению показателей качества посвящена даже целая наука – квалиметрия. Одним из ключевых показателей является график планируемых и фактических показателей. С помощью этого инструмента мы можем сделать вывод о соответствии достигнутых результатов с запланированными показателями в проекте.

Также стоит отметить то, что управление проектом персонализировано. Принимаемые решения по качеству для одного проекта, не могут применяться для другого, казалось бы, идентичного проекта. В этом заключается уникальность качества в управлении проектами. Заказчик всегда заинтересован в решениях, которые позволяют создать уникальный, креативный продукт, учитывающий его пожелания в характеристиках и потенциальной максимизации прибыли. Такой подход обеспечивает клиента высокоэффективными и гибкими решениями.

Важным аспектом качества проекта являются процессы его создания. Они должны четко соответствовать стандартам качества, а при их отсутствии менеджмент организации должен поставить себе задачу разработать их. При разработке могут быть использованы различные инструменты проектного управления, такие как СДР проекта, матрица РАЗУ, график Гантта, сетевые графики и т.д.

Управление качеством в проекте обладает определенными особенностями. Необходимо принимать во внимание, что концепция проекта накладывает свой отпечаток на все процессы управления, и нужно учитывать это влияние на менеджмент качества. Ведь управление качеством представляет собой основополагающий элемент для достижения качественного результата проекта. А последовательное успешное выполнение проектов является базисом для повышения конкурентоспособности.

Литература

1. Разумов, В. А. Управление качеством: Учебное пособие / В.А. Разумов. - Москва : ИНФРА-М, 2010. - 208 с. + CD-ROM. - (Высшее образование).
2. Серенков, П. С. Методы менеджмента качества. Методология организационного проектирования инженерной составляющей системы менеджмента качества / П.С. Серенков. — Минск : Новое знание ; М. : ИНФРА-М, 2019. — 491 с., [8] л. ил. : ил. — (Высшее образование: Бакалавриат).
3. Управление качеством: Учеб. пособие для вузов / О.В. Аристов. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 240 с.: ил.; 60x90 1/16. - (Высшее образование).

Т.Т. Идам
студент
А.А. Малькова
студент

Научный руководитель: ассистент **А.Г. Геокчакян**
(ГУУ, г. Москва)

ТЕХНОЛОГИИ ИВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТА В РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация. *Событийный маркетинг в России развивается стремительными темпами. Новые технологии приносят свой вклад и в ивент индустрию. Появление искусственного интеллекта и дополненной реальности создает новые виды мероприятий, а также упрощает их организацию благодаря современным системам. Мы рассматриваем влияние технологий именно на событийный маркетинг.*

Ключевые слова: *СОБЫТИЙНЫЙ МАРКЕТИНГ, EVENT, НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ДОПОЛНЕННАЯ РЕАЛЬНОСТЬ, ПЕРСПЕКТИВЫ.*

Событийный маркетинг (event marketing) – это продвижение товара или бренда, с помощью организации различных мероприятий, которые отвечают тем или иным целям, стоящим перед компанией.

К событийному маркетингу относится организация мероприятия для укрепления отношений с потенциальными покупателями, участие в мероприятии в качестве спикера, где появляется возможность рассказать о продукте вашей компании. Используя современные технологии, все живые встречи могут быть перенесены в онлайн формат в виде вебинаров или семинаров в прямом эфире.

Событийный маркетинг лежит в основе успеха любого мероприятия, как онлайн, так и офлайн. Если вы действительно не продумаете свою стратегию маркетинга событий, шансы на успех, если и будут, то скудными.

Согласно отчету «Event Marketing 2019: Benchmarks and Trends Report», большинство маркетологов считают, что event marketing является единственным наиболее эффективным маркетинговым каналом для достижения бизнес-целей. Также были сделаны следующие выводы:

– В период с 2017 по 2018 год количество компаний, организующих 20 и более мероприятий в год, выросло на 17%.

– Большинство руководителей компаний поддерживают ивент-стратегии своей компании, но эта поддержка зависит от способности ивент-команд доказывать рентабельность инвестиций.

– Самые успешные компании тратят в 1,7 раза больше среднего маркетингового бюджета на живые мероприятия.

Новые технологии в сочетании с растущей потребностью в событиях привела к появлению широкого спектра типов событий. Чтобы мероприятие смогло правильно решить поставленную задачу, маркетологам необходимо четко понимать какое событие стоит организовать, а также разбираться в их особенностях.

– Конференции обычно имеют график, заполненный образовательными семинарами и получением ценных связей. Чтобы конференция прошла успешно, важно держать баланс между получением профессиональных знаний и налаживанием контактов.

– Торговые выставки направлены на то, чтобы представить новые продукты и услуги от различных брендов.

– Семинары больше предназначены для обучения, чем конференций. За счет относительно небольшого числа участников достигается глубина усвоения информации, а также открывается возможность легче обмениваться знаниями.

– Командообразование – это внутрикорпоративные мероприятия, направленные на то, чтобы за счет лучшей коммуникации между сотрудниками, повысить эффективность работы всей компании в целом.

– Мероприятия, проводимые онлайн, уже являются основным конкурентом живых мероприятий, особенно спрос на них повысился после пандемии, когда людям необходимо было соблюдать карантин и меньше находиться в общественных местах. Виртуальные события позволяют людям из разных стран и городов принимать в них участие.

Перспективы развития событийного маркетинга:

– Дополненная/Виртуальная реальность.

Виртуальная реальность – следующий шаг в развитии событийного маркетинга. Они открывают много возможностей организации новых, более увлекательных мероприятий. Спектр событий, решающих те или иные задачи только увеличится, ведь современные технологии всегда открывают новые двери.

– Искусственный интеллект.

Искусственный интеллект можно использовать для повышения эффективности и результативности событийного маркетинга, ускоряя повторяющиеся задачи маркетологов, оставляя больше времени на поиск креативных решений.

На каждом этапе ИИ может внести свой вклад: от продажи билетов до рекламных акций и сбора отзывов о мероприятии.

– Партнерский Событийный Маркетинг.

Все более популярными становятся партнерские живые мероприятия. По данным Forrester research, 22% всех партнерских маркетинговых кампаний состоят из живых событий.

Партнерское мероприятие – отличный шанс укрепить отношения внутри отрасли, расширяя при этом клиентскую базу, а также шанс поделиться знаниями и повысить узнаваемость бренда.

Таким образом, технологии создают новую реальность, что отражается и на событийном маркетинге. Теперь компании могут тратить меньше ресурсов на организацию одного мероприятия, используя технологии, которые предоставляет современный мир.

Литература

1. «Event Marketing 2019: Benchmarks and Trends Report» // THE 2019 EVENT MARKETING REPORT URL: <https://welcome.bizzabo.com/event-marketing-2019> (дата обращения: 5.11.2020).

2. Бабенко, А. А. Актуальные тенденции развития событийного маркетинга как инновационной отрасли в России / А. А. Бабенко. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2014. — № 21 (80). — С. 275-277.

3. Климова Т.Б., Вишневская Е.В. Событийный маркетинг: новый вектор развития территорий // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2014.

М.И. Исаева
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, проф. **Е.А. Выходцева**
(ГУУ, г. Москва)

СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЫСТАВОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ВНЕДРЕНИЕМ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Аннотация. *С развитием новых технологий тенденция виртуализации бизнес-процессов становится более востребованной. Переход бизнес-процессов в интернет-пространство затрагивает почти все направления человеческой деятельности. Главным образом внимание направлено на проведение выставочных мероприятий с использованием информационных технологий.*

Ключевые слова: *ВЫСТАВКА, ВЫСТАВОЧНЫЙ ПРОЕКТ, ВИРТУАЛЬНЫЙ СТЕНД.*

Международные выставки оказывают серьезное влияние на все отрасли экономики, поскольку выставочные мероприятия – это уникальная площадка, где в сжатые сроки участники могут найти покупателей, партнеров и ознакомиться с трендами рынка, проанализировать новинки конкурентов [3]. Более того, зарубежные компании рассматривают участие в выставках, как эффективный инструмент выхода на российский рынок.

Посредством механизмов компенсации затрат на участие экспонента со стендом в выставках государство выполняет стратегически важную задачу по содействию производства отечественных предприятий.

По данным итогов отчета UFI Global Exhibition Barometer (20th Edition) около 80% организаторов выставочных экспозиций отметили повышение прибыли во втором полугодии 2017 года. Предполагается, что главными драйверами роста выставочной индустрии будут процессы диджитализации и затраты на маркетинг. Результаты отчета базируются на исследованиях серьезных и крупных организаторов в выставочной индустрии, например, среди которых Messe Frankfurt, Reed Exhibitions и другие.

Развитие информационных технологий оказывает влияние на управление и повышение результативности выставочной индустрии. Особое внимание направлено на проведение гибридных выставок.

Онлайн выставка – это часть веб-ресурса в сети Интернет, состоящая из логически сгруппированных виртуальных стендов. Цель выставки сфокусирована на продвижении продукции экспонентов на новые рынки. Чтобы виртуальная выставка была удобна и эффективна, важно разработать площадку с понятным интерфейсом. Кроме того, следует учитывать адаптивность разработанной платформы для электронных устройств.

В период работы виртуальной выставочной экспозиции виртуальный стенд похож на страницу экспонента с презентациями, данными о специальных предложениях, продукции. Экспонент может воспользоваться услугами дизайнеров по дополнительному договору при оформлении виртуального стенда.

По сравнению с традиционной выставкой виртуальная обладает преимуществами как для посетителя, так и для экспонента. Прежде всего, посетителям не требуется тратить много времени на поездку до выставочной экспозиции. Часто компании с малым и средним бизнесом не в состоянии предоставить поездку компетентным специалистам разных направлений для

полноценного изучения продукции на стендах. С учетом данного фактора, у экспонента повышается количество заинтересованных посетителей, которым дистанционно представляется информация. Благодаря виртуальным выставкам компании публикуют данные о продукции на платформе без необходимости перевозки крупногабаритных грузов. У компании сокращаются расходы на участие и открывается возможность представить больше информации и образцов. Как в большинстве виртуальных выставочных экспозиций, такие мероприятия идут в 24-часовом формате, ввиду данного преимущества посетитель может принять участие несмотря на разницу в часовых поясах.

Существуют инструменты продвижения выставочных мероприятий, которые играют важную роль в организации [2]. Например, инструмент SEO (Search Engines Optimization) позволяет организаторам проекта удерживать сайт выставочного мероприятия на верхних строках поисковых систем благодаря ключевым словам. Предназначение данного инструмента необходимо прежде всего для более результативного взаимодействия с аудиторией посредством продвижения в интернете благодаря нахождению сайта на первых строчках поисковой системы в Интернете. Специалисты прибегают к данному способу для привлечения целевой аудитории и увеличения трафика посещаемости сайта. Не только внешние, но и внутренние факторы взаимосвязаны с возрастанием эффективности через применение поисковых сетей. Внешние факторы – это оптимизация внешних ссылок на сайт, внутренние факторы – это улучшение и совершенствование сайта, например, контента. Инструмент SMM (Social Media Marketing) позволяет продвигать сайт и бренд в различных сообществах, форумах и социальных сетях. Обычно подобная внешняя активность осуществляется в виде дискуссий на форумах, обзоров в блогах.

Обеспечивая интересы посетителей сайта, инструмент SMO (Social Media Optimization) успешно справляется с этой задачей. Оптимизируя «юзабилити» (usability) интернет-ресурса, специалисты достигают поставленной цели по удержанию посетителей на сайте благодаря увлекательному содержанию, что подталкивает добавить сайт во вкладку избранное.

У виртуальной выставки есть важная и характерная для нее особенность: на протяжении года выставочная экспозиция в течение трех или четырех дней помогает посетителям и экспонентам достичь поставленных целей и задач. Ввиду относительно недолгого времени проведения мероприятия вертикальные и горизонтальные связи между участниками не развиваются. Благодаря переговорам и обмену контактами участники продолжают взаимовыгодное сотрудничество по окончании виртуальной экспозиции. Осуществляя продвижение и повышение вовлеченности участников, следует учитывать профили целевой аудитории и анализировать какую информацию надлежит отражать в социальных сетях.

Бесспорно, для представления продукции, взаимодействия с клиентами, партнерами участие в выставках представляет собой эффективную площадку для коммуникации [4]. Использование интерактивных технологий набирает все большую популярность по сравнению с классическими стендами, так как применяя интерактивные инструменты, экспонент обеспечивает для себя повышение интереса и посещаемости своей компании посетителями во время выставки.

В выставочной индустрии многие экспоненты отдают предпочтение сенсорным видеостойкам, а также гарнитурам виртуальной реальности (VR) и голографическим пирамидам [5]. Устанавливая сенсорные экраны и столы, экспоненты подчеркивают уникальность стенда, повышая интерес посетителей к прогрессивности компании.

Работа сенсорных видеостоек на площадке выставочной экспозиции предоставит возможность для участников получить больше данных по разделам выставки и стендам. Усилить эффективность работы киоска можно, если отображать рекламу, когда данным киоском временно не пользуются участники. По окончании

выставки появляется возможность проанализировать статистику стендов и разделов экспозиции, которые посетители искали чаще всего.

Применение гарнитуры виртуальной реальности (VR) может перенести посетителя в другое созданное пространство и повысить интерес к продукции [1]. Для повышения эффективности работы на стенде отличным решением будет демонстрация продукции посредством сенсорных настенных экранов или столов. Если компания планирует эффектно презентовать выход новой продукции, голографическая пирамида позволит наглядно продемонстрировать возможности продукта посредством объемного изображения.

Развитие выставочной деятельности неотъемлемо от цифровых технологий. «Цифровизация выставочного бизнеса» предполагает не только разработку электронных сервисов, но и работу с интернет сообществами. Появление социальных сетей стало одним из эффективных каналов продвижения и предоставления информации. Однако, организация гибридных выставок также представляет собой важную составляющую в индустрии выставок.

Можно сделать вывод, что, переходя в пространство интернета, существование классических выставок не прекратится. Участвуя в традиционных выставках, экспоненты могут представить ассортимент своей продукции и провести важные переговоры вживую. Совершенствуя технологии выставочной индустрии, специалисты смогли придать направлениям гибридных выставок и интерактивных технологий ключевое значение в России и за рубежом.

Литература

1. Алексеев А. К выставке готов! Экспотренинг: Практикум. М.: Альпина Паблицер, 2018. 286 с.
2. Карасев, Н. В. Эффективное участие в выставках // Мир выставок. 2015. № 1. С. 68.
3. Петелин В. Г. Основы менеджмента выставочной деятельности. М.: Юнити-Дана, 2015. 448 с.
4. Шурчкова, Ю. В. Международный маркетинг. Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2016. 199 с.
5. Переносим выставку в онлайн: плюсы и минусы виртуализации конференций на примере Expo Skolkovo Startup Village // vc.ru URL: <https://vc.ru/marketing/153240-perenosim-vystavku-v-onlayn-plyusy-i-minusy-virtualizacii-konferenciy-na-primere-expo-skolkovo-startup-village> (дата обращения: 02.12.2020).

Т.В. Мезина
канд. экон. наук, доц.
И.С. Брикошина
канд. экон. наук, доц.
М.Н. Гусева
д-р экон. наук, проф.
(ГУУ, г. Москва)

ПРОБЛЕМЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

Аннотация: статья посвящена проблемам проектного управления в России, рассмотрена специфика работы и обучения проектных менеджеров, в связи с адаптацией проектного управления к рыночным условиям, пришедших в Россию в

90-е годы. Проведена сравнительная характеристика и выявлены отличительные особенности принципов и методов в области управления проектами СССР и России.

Ключевые слова: ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, PROJECT MANAGEMENT, РЫНОЧНАЯ ЭКОНОМИКА, ЦИФРОВАЯ РЕВОЛЮЦИЯ, ЦИФРОВИЗАЦИЯ.

Проектное управление в России претерпело довольно сложный период формирования, это обусловлено и переходом от командно-административной экономики страны к рыночной, которая продиктовала новые требования как к специалистам в области управления проектами, так и к самой системе менеджмента. Однако предпосылками возникновения проектного управления в России можно считать 30-е годы XX века [4]. В СССР были реализован ряд проектов в области металлургии, машиностроения, строительства, самолетостроения и др. Но все же считать переходом России к общемировым стандартам в области проектного управления следует 90-е годы перестройки российской экономики.

Многим российским управленцам приходится осваивать новые принципы, методы, обмениваться знаниями и перенимать опыт зарубежных коллег в области проектного управления. Особенно если вспомнить цитату известного американского специалиста в области менеджмента П. Друкера о том, что Россия отстала от западных стран в области управления на 50 лет, это представляется достаточно сложной задачей. В последнее время наблюдается все большее понимание российскими менеджерами и умение применять на практике основ современного управления проектами, что несомненно ведет к увеличению эффективности и обеспечению конкурентоспособности многих российских проектов в различных отраслях деятельности и улучшению качества жизни населения. Это касается и умение привлекать инвестиции в проектную деятельность, применять интегрированный подход к управлению проектами, умение организовать проектную команду [1].

Однако, несмотря на вышесказанное, остается ряд нерешенных проблем в области управления проектами: это и ограниченные ресурсы, отсутствие умения четко определять задачи и цели проекта, отсутствие наличия школ и опыта в сфере проектного управления, несмотря на постепенное возникновение специалистов по проектному управлению и освоению ими современных методов и подходов к управлению проектами.

Кроме того, часто при управлении проектами в России наблюдается перерасход бюджета, задержка сроков выполнения проекта, что следует из неумения планировать, рассчитывать риски, использовать инструменты планирования. Довольно специфичной для России проблемой в управлении проектами является и растроченный научно-практический потенциал, накопленный при существовании СССР. В зарубежных странах развита программа получения образования в сфере проектного управления PMP (Project Management Professional), которая позволяет готовить значительную долю квалифицированных специалистов, чего не хватает России, в которой это число значительно меньше.

Это обусловлено и отсутствием соответствующего образования, так как многие ВУЗы пока не смогли до конца освоить специальность управление проектами, отсутствие квалифицированных специалистов, которые смогли бы обучать слушателей проектному менеджменту и недостаточность образовательных программ в этом направлении.

Большинство российских компаний столкнулось с отсутствием государственной поддержки при реализации и использования инструментов управления проектами. Большинство российских проектных менеджеров не до конца понимают и умеют

использовать методы современного маркетинга, что опять же обусловлено отсутствием возможности получить хорошее образование в этой сфере. Однако получив образование в ряде западных стран большинство российских специалистов в области управления проектами, приезжая в Россию пытаются использовать западные методики проектного управления, не учитывая при этом специфику российского менталитета. Еще одна особенность проблем проектного управления — это отсутствие достаточного количества специалистов в области автоматизации процессов управления и информационных систем. Отсутствие отечественных или большая стоимость зарубежных программных продуктов, а учитывая влияние цифровизации — это является необходимым условием, обеспечивающим конкурентное преимущество и успех большинства российских проектов.

Литература

1. Антонов, Г.Д. Управление проектами организации: Уч. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.
2. Вольфсон, Б.Л. Гибкое управление проектами и продуктами / Б.Л. Вольфсон. - СПб.: Питер, 2019. - 208 с.
3. Иванов, П.В. Управление проектами: Учебное пособие / П.В. Иванов. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 102 с.
4. Либерзон В. Спайдер Проджект: особенности и технологии [Эл. ресурс] – URL: http://www.spiderproject.com/ru/images/img/pdf/spider_technology.pdf / (дата обращения: 23.05.2019)
5. Стиллмен, Э. Head First Agile. Гибкое управление проектами / Э. Стиллмен. - СПб.: Питер, 2019. - 464 с.

М.В. Некрасова
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. **В.Г. Макеева**
(ГУУ, г. Москва)

ЛИЗИНГ В ПРОЕКТНОМ ФИНАНСИРОВАНИИ

Аннотация. Одним из ключевых элементов системы управления проектами является проектное финансирование, эффективным финансовым инструментом которого выступает лизинг. Использование лизинга в проектном финансировании оказывает положительное воздействие на всех участников проекта, позволяя им проявлять гибкость и маневренность в управлении.

Ключевые слова: ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ, ЛИЗИНГ.

Главным элементом системы управления проектами на сегодняшний день является управление финансовыми ресурсами. Данное управление осуществляется различными способами, в том числе с помощью проектного финансирования.

Под проектным финансированием следует понимать сложный и довольно рискованный процесс, в основу которого положено обслуживание долговых обязательств инвестиционного проекта за счет денежных потоков, которые генерируются этим проектом, а также распределение рисков между его участниками.

Проектное финансирование стоит определять комплексно. С одной стороны, оно выступает сложной системой экономических и организационных отношений,

которые постоянно сопровождают такие процессы, как, например, внедрение и разработка кредитных продуктов. При этом, как указывают многие авторы, «обеспечением возвратности взятого кредита будут выступать те денежные потоки, которые будут образованы от реализации того или иного проекта. С другой стороны, не стоит забывать, что проектное финансирование выступает также формой институционального взаимодействия, которое происходит между заемщиком и банком. При этом такие взаимодействия регулируются определенными нормами, целью которых является обеспечение защиты экономических интересов всех субъектов кредитных отношений» [1, стр. 3].

Изначально проектное финансирование направлялось в основном в добывающие отрасли экономики, при этом никакие крупные инвестиционные проекты не обеспечивались государственными субсидиями. В настоящее время очень много изменилось, теперь проектное финансирование применяется во многих отраслях: машиностроение, строительство и т.д.

Как самостоятельная организационная форма проектное финансирование является долгосрочным финансированием. В таком финансировании могут быть задействованы различные участники: инвестиционные компании, крупные банки, а также и лизинговые компании.

На сегодняшний день в мировой практике проектного финансирования одним из действенных и эффективнейших финансовых инструментов проектного финансирования является лизинг [3, 4, 5].

Как считают многие авторы, «под лизингом понимается совокупность как правовых, так и экономических отношений. Причем данные отношения появляются в связи с реализацией договора лизинга, который представляет из себя такой договор, в соответствии с которым лизингодатель обязуется приобрести в собственность имущество у продавца и предоставить лизингополучателю это имущество за плату во временное владение и пользование» [2].

В лизинговой сделке принимают участие 3 субъекта:

- Лизингодатель – сторона, передающая имущество лизингополучателю.
- Лизингополучатель – субъект, который принимает от лизингодателя то самое имущество.
- Производитель – сторона, продающая лизингодателю объект лизинговой сделки. Функции продавца чаще всего выполняют изготовители имущества [2, стр. 53].

Использование лизинга в проектом финансировании будет целесообразно, если оно выгодно для всех участников проектной деятельности, т.е. для всех трех субъектов лизинговых отношений.

Для лизингодателя лизинг предоставляет следующие возможности:

- Укреплять взаимоотношения с производителями имущества, которое в последующем будет предметом лизинговой сделки;
- Снижать размер лизинговой ставки, используя различные льготы;
- В диапазон клиентов включать тех, кто не нуждается в длительном периоде использования имущества, кто не обладает достаточными средствами на покупку и опасается покупать неизвестные оборудования и машины;
- В связи с неплатежеспособностью клиента снижать риск потерь (на период лизингового договора обеспечением возвратности инвестированных средств служит право собственности);
- Обеспечивать продажу продукции и предоставлять услуги, реализация которых на других условиях невыгодна или вообще невозможна;
- Для расширения деятельности получать дополнительные финансовые возможности (лизингодатель может переуступить право требования лизинговых платежей третьему лицу или закладывать имущество, которое сдано в лизинг).

Проектное финансирование для лизинговой компании – это процесс по созданию, приобретению, доставке и доведения до такого состояния, в котором имущество будет готово для последующего использования и передачи его во временное владение и пользование лизингополучателю.

Лизингополучатель также видит в лизинговых отношениях преимущества, поскольку лизинг:

- Позволяет распределить во времени лизинговые платежи;
- Позволяет значительно уменьшает риски появления убытков;
- Позволяет лизингополучателю уменьшать размер налогооблагаемой прибыли;
- Позволяет сберегать денежные ресурсы на различных транзакциях, поэтому устраняются трудоемкие операции по приобретению, ликвидации, продаже, содержанию и обслуживанию оборудования;
- По сравнению с кредитом предполагает более простой процесс заключения договора.

Для *производителя имущества* лизинг преподносит следующие возможности:

- По причине того, что лизинговые компании сами оплачивают объект лизинговой сделки, то в этом случае для производителя значительно сокращается кредитный риск;
- Производитель сразу же получает полную оплату за заказ;
- Лизинг позволяет производителю экономить финансовые ресурсы на транзакциях. В таком случае исключаются такие операции, как, например, обслуживание и ликвидация оборудования [2, стр. 61].

Таким образом, по проведенному анализу можем заметить, что использование лизинга в проектном финансировании будет выгодно для всех участников проектной деятельности (лизингодателю, лизингополучателю и производителю имущества).

Лизинг, как эффективный инструмент проектного финансирования, является гибким рычагом, который способствует подъему отечественного производства, привлекает капитал во многие отрасли экономики страны, обеспечивает поддержку малому бизнесу. Это связано с необходимостью управлять своими конкурентными действиями, влиять на деятельность конкурентов [6].

Использование лизинга в проектном финансировании позволяет участникам проектной деятельности более эффективно управлять устойчивостью деятельности предприятия, реализующего проект. Использование лизинга в проектном финансировании позволяет также обеспечивать баланс интересов стейкхолдеров проекта и свести к минимуму проектные риски. Также стоит отметить, что с помощью лизинга в рамках проектного финансирования формируется система взаимосвязанных отношений между участниками проекта.

Литература

1. Вахрушев Д.С., Гаибов Т.С. Проектное финансирование как перспективный инструмент реализации инфраструктурных проектов в условиях ограничения доступа к зарубежному фондированию // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Т. 8, № 4 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/32EVN416.pdf>.
2. Лялин А.М., В.Г. Макеева. Лизинг в проектном финансировании: монография; Государственный университет управления, Институт отраслевого менеджмента ГУУ. – М.: Издательский дом ГУУ, 2019. – 151 с.
3. Макеева В.Г. Лизинг и Sharing Economy: эпоха цифровой трансформации экономики. В сборнике: Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Революция в управлении: новая цифровая экономика или новый мир

машин. Материалы II Международного научного форума. Под общей редакцией П.В. Терелянского. 2018. С. 136-141.

4. Макеева В.Г. Лизинг как форма проектного финансирования. В сборнике: Реформы в России и проблемы управления – 2017. Материалы 32-й Всероссийской научной конференции молодых ученых. 2017. С. 183-184.

5. Макеева В.Г. Проектные офисы в системе институтов развития инновационной экономики. В сборнике: Институциональная экономика: развитие, преподавание, приложения. Сборник научных статей V Международной научной конференции. 2017. С. 207-210.

6. Кротенко Т.Ю. Конкурентоспособность предприятия как фактор развития инновационной экономики. В сборнике: Актуальные проблемы развития социально-экономических систем: теория и практика. сборник научных статей 9-й Международной научно-практической конференции. 2019. С. 293-296.

А.А. Панина
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. **И.С. Брикошина**
(ГУУ, г. Москва)

МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ПРОЕКТАХ

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы межкультурной коммуникации и пути, которые могут помочь устранить недопонимание между людьми, принадлежащими к разным культурам, непонимание в межкультурной коммуникации; проблемы, которые могут возникнуть в межкультурном общении и возможности их преодоления; различные реакции собеседника и варианты реагирования на различные типы поведения.

Ключевые слова: ВЗАИМОПОНИМАНИЕ, КУЛЬТУРА, МЕЖКУЛЬТУРНАЯ КОММУНИКАЦИЯ, СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ ПОДХОД, НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ.

Сегодня перед менеджерами проектов стоит задача управлять проектами в разных культурах. Как описывает нынешний бизнес-бестселлер Томаса Фрейдмана «Мир плоский», это определенно влияет на менеджеров проектов. Я посмотрю, как руководитель проекта может использовать этот сглаживающийся мир вместо того, чтобы быть ограниченным или даже устраненным им. Разбивая проблему дальше, я посмотрю, как управлять ресурсами, которые находятся не только в других местах, но и в других культурах или из других культур?

Эта статья написана с точки зрения менеджера проекта в корпорации США. Основываясь на этом фундаменте и имеющихся исследованиях по межкультурному управлению проектами и связанным темам, будут предоставлены рекомендации о том, как управлять проектами в разных культурах.

Первое правило напоминает цитату Луи Пастера: «Случай благоприятствует подготовленному уму». Вы можете добиться этого, выполняя домашнее задание, исследуя книги, статьи и множество информации, доступной в Интернете. Еще вы можете освоить разговорные темы, такие как спорт, развлечения и текущие события. Например, в Бразилии возможность рассказать о своей футбольной команде была отличным началом беседы для развития позитивного взаимопонимания. Как руководитель проекта, естественно, что вы должны разработать план своей

подготовки, включая оценку рисков. Как и в случае с любым другим планом, будьте готовы внести соответствующие коррективы в зависимости от фактического развития событий.

Второе правило - сбавлять скорость. Американцы следят за часами, потому что верят, что время - деньги, в то время как для других это может сделать их недружелюбными, высокомерными и ненадежными. На переговорах нетерпение человека может быть использовано против него. Другие культуры, осознающие сознательный и ориентированный на время характер американцев, просто будут ждать, пока они не получат более благоприятный компромисс. Вам также следует проверить свои предположения о намерениях, стоящих за словами или действиями других людей. Избегайте быстрых суждений. Наконец, будьте готовы тщательно объяснить свои намерения, когда кажется, что другие неправильно их понимают.

Третье правило - установить доверие, которое является основой любого успешного начинания или проекта. В других культурах отношения могут быть важнее, чем просто факты. Постарайтесь понять ограничения доверия и то, как оно развивается в каждой культуре. Проверьте свои выводы либо с другим человеком, либо с третьим лицом, знакомым с обеими культурами. Определите способы, которыми вы можете адаптировать свое поведение, стиль общения и т. д., чтобы другим было комфортнее.

Четвертое правило - понимать важность языка. Сначала поймите ограничения в том, что только 7% значения передается только словами, 38% - тоном и влиянием, а 55% - другим невербальным языком. Следовательно, невербальное общение очень важно и может означать разные вещи в разных культурах, как показано на Приложении 2. Этот распространенный жест, который означает «ОК» в Америке, является грубым оскорблением в Бразилии. Еще более сложным является то, что бразильцы часто используют фразу ОК, поэтому просто убедитесь, что при жестах используются большие пальцы, а не традиционная американская версия. И тот же жест имеет еще два разных значения в Японии и России.

Хотя для американцев это большое преимущество, что английский является общим языком ведения бизнеса во всем мире, всегда будьте осторожны и говорите медленнее, поскольку другие могут интерпретировать его как второй (или третий) язык. Также помните, что обычно легче говорить на втором языке, чем слушать и полностью понимать. Также то, что кто-то говорит по-английски, не означает, что все слова имеют то же значение, что и в Америке. Джордж Бернارد Шоу однажды заявил, что «Англия и Америка - две страны, разделенные одним языком».

Пятое правило - уважать культуру. Путешествуя в другую страну, помните, кто иностранец. Изучите свои собственные культурные представления и ценности и помните, что вы можете делать суждения, которые могут соответствовать ситуациям в вашей культуре, но не в других. Рассмотрите альтернативные интерпретации, основанные на отношении, восприятии и ценностях другой культуры. Как гласит старая пословица, «находясь в Риме, делай, как римляне».

Последнее правило - понимать составляющие культуры. Это будет рассмотрено при рассмотрении различных аспектов культуры. Фон Тромпенаарс определяет аспекты культуры в книге «На волне культуры: понимание разнообразия в глобальном бизнесе». Первое измерение - группа против индивидуума (или коллективизм против индивидуализма). Вам необходимо оценить независимый или взаимозависимый характер культуры. Взаимозависимые культуры будут стремиться к консенсусным подходам, избегать публичных конфликтов и могут иметь дискретный протокол для передачи решения. Независимые культуры имеют более открытое выражение несогласия и более свободный протокол принятия решений. Установление доверия, типичного для независимой культуры (например, разговоры об опыте и знаниях), может быть истолковано как высокомерие в культуре,

ориентированной на группу. Взаимозависимые группы могут не сразу задавать вопросы в групповой обстановке. Вам нужно развивать отношения, прежде чем вы сможете влиять на сильно взаимозависимую группу.

Далее идут отношения и правила, или измерение универсализма и партикуляризма. Во-первых, вам нужно взглянуть на культуру, ориентированную на статус. Престиж должности - понимание иерархии - важность звания, роли и т. д. Повлияет на вас, особенно в настройках группы. Проектная группа в культуре, ориентированной на статус, может потребовать от менеджера проекта большего руководства, чем в эгалитарной культуре. Смоделируйте поведение в обсуждениях, например, позволяйте выступающим закончить или извиняйтесь за то, что обсудили заявление другого человека. В культурах, ориентированных на статус, избегайте публичного оспаривания мнения начальства. Будьте очень осторожны с критикой. Будьте особенно осторожны при передаче сообщений на более высокий уровень, сосредотачиваясь на задаче, а не на человеке, определяя, кого следует копировать (или нет), и позволяя сохранить лицо путем действий.

Следующее измерение — это отношение к изменениям. Изменения сопряжены с риском, а некоторые культуры очень опасны; следовательно, вам необходимо учитывать культурное отношение к континууму риск / ограничение. Обдумайте потребность группы в соответствии или приверженности традициям. Возможно, вам придется учитывать как юридические, так и культурные требования для внесения изменений в ваш проект. Вы можете часто получить помощь от «местного» отдела кадров. Имея дело с культурами с большей сдержанностью, вам следует уделять больше времени построению отношений и проведению фоновых исследований. Возможно, вам придется проявить больше интереса к внедрению надлежащих процессов и провести достаточную подготовку, прежде чем приступить к проекту. Уважение прошлого как часть плана проекта - важный шаг к началу перемен. В Межкультурное исследование эскалации программных проектов. Исследование, проведенное в Финляндии, Нидерландах и Сингапуре, показало, что культуры с неблагоприятным риском, скорее всего, игнорируют концепцию невозвратных затрат и продолжают проект, который следует отменить.

Благодаря лучшему пониманию различных культур и готовности использовать свои сильные стороны и работать с их различиями, руководитель проекта может повысить ценность своей организации и получить ценный опыт для продвижения по карьерной лестнице. Махатма Ганди сказал: «Пусть мой дом не будет обнесен стеной с четырех сторон, пусть все окна будут открыты, пусть все культуры проникают внутрь, но пусть ни одна культура не сбивает меня с ног». Более того, рассматривайте разнообразие как свой ресурс для необычных выгод, Сьюзан Ладика отмечает, что «успешные менеджеры проектов — это те, кто чувствителен к культуре и готов к диалогу». Таким образом, руководитель проекта должен быть готов работать с участниками проекта из всех культур и достичь общей цели успешного завершения текущего проекта.

Литература

1. Володин С. В. Функционально-структурные особенности стратегического управления проектами / С. В. Володин // Российское предпринимательство. - 2013. – 117 с.
2. Гонтарева, И.В. Управление проектами / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком, 2014. - 34 с.
3. Гончарова Н. А., Логинов М. П. Проектный подход к понятию «образовательная услуга» // Вестник Гуманитарного университета. 2014. № 4 (7). – 205 с.
4. Казанбиева А.Х. Интерактивные методы обучения инвалидов и лиц с ОВЗ в вузе: деловые игры, тренинги в преподавании экономических дисциплин / В сб.

«Устойчивое развитие России в период нестабильности: внешние вызовы и перспективы: Материалы XII очной международной научно-практической конференции (26 апреля 2018 г.) г. Липецк» / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Г.Ф. Графовой, канд. юрид. наук, доц. А.Д. Моисеева. – Елец: ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина», 2018. – С. 563-567.

5. Казанбиева А.Х., Казанбиева Н.М. Место России в мировых рейтингах инновационного развития / В сб. «Перспективы международного взаимодействия России с зарубежными странами в социально-экономической и гуманитарной сферах: материалы международной научно-практической конференции (Москва, 25–26 апреля 2018 г.)» / под ред. В.Д. Байрамова, И.Л. Литвиненко. — М.: МГГЭУ. — С. 61-67.

6. Моисеев А. М., Моисеева О. М. Проектное управление в образовании: учеб.-метод. Комплекс. - М.: АCADEMIA АПК и ППРО, 2014. - 180 с.

7. Перевоицков, Ю.С. Управление проектами в машиностроении: Учебное пособие / Ю.С. Перевоицков. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 233 с.

8. Погосян международные образовательные программы // Universum: Вестник Герценовского университета. 2013. №3 - 210 с.

9. РАНХиГС <https://www.ranepa.ru/sobytiya/novosti/upravlenie-proektami-v-rossijskih-obrazovatelnyh-sistemah>.

Л.В. Пирогов
студент

Е.Е. Семченко
студент

Научный руководитель: ассистент **А.Г. Геокчалян**
(ГУУ, г. Москва)

ТЕХНОЛОГИИ ИВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТА В РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация. В настоящей статье рассмотрены основные изменения в рекламной деятельности event-индустрии на фоне появления множества новых технологий для привлечения целевой аудитории.

Ключевые слова: EVENT-ИНДУСТРИЯ, РЕКЛАМА, ТЕХНОЛОГИИ, ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ.

Поток информации в современном мире усилился настолько, что люди начали искать иные способы потребления контента, многие отказались от просмотра классического ТВ, так как есть интернет-площадки, способные удовлетворить любой запрос пользователя. В машинах все реже слушают радио, предпочитая подключать свои мобильные устройства с целью потребления контента, который удовлетворяет всем запросам пользователя. И это только начало, в связи с чем перед Event-индустрией стала большая проблема, как донести необходимую информацию для своей целевой аудитории.

Технологии двигают весь мир вперед и Event-индустрия не отстает, идя в ногу со временем. Появление множества социальных сетей и популярных интернет-площадок вдохнуло новую жизнь в развитие рекламной индустрии. Переход пользователей в онлайн открыл множество новых возможностей для продвижения и реализации своих мероприятий. Новые возможности всегда новые вызовы, помимо необходимости привлечения будущих участников мероприятий через интернет,

возникла необходимость проведения онлайн форматов мероприятий. Компаниям необходимо переосмыслить пути продвижения своих ивентов, поиск и реализация новых способов продвижения будет залогом успеха.

Компании-первопроходцы используют данные типы продвижения своих мероприятий:

- Контекстная реклама - это текстовые или текстово-графические модули, отображаемые на сайтах, расположенных в контексте аудитории рекламного объекта или конкретного пользователя. Проще говоря, контекстная реклама может соответствовать тематической направленности сайта, на котором она отображается, или отображаться на основе поисковых запросов / интересов самого пользователя. Данный вид рекламы считается одним из самых эффективных вариантов интернет-рекламы. С его помощью в современном Event-менеджменте находят большое количество ЦА.

- Баннерная / медийная реклама. Объявление в данном случае будет размещаться на баннерах. Важно создание запоминающихся баннеров, по теме вашего мероприятия. Возможно использования анимированных баннеров, которые помогут привлечь большее количество людей. Баннерную рекламу стоит запускать, на самых ранних этапах рекламы мероприятия, так как количество переходов по ней, будет немного ниже, чем у других видов, а чем раньше запустится рекламная кампания, то узнаваемость данной рекламы, будет куда выше. Из всех видов рекламы, у данной имеется такая особенность, что нужно очень внимательно подойти к ее размещению, так как она размещается на конкретном сайте, по этому важно подобрать именно те сайты, которые будут очень близки к теме вашего мероприятия, это значительно увеличит количество целенаправленных переходов по вашему. Платить за такую рекламу придется за время ее размещения или за количество ее копий. Количество кликабельных переходов в данной ситуации не имеет значения.

- SEO-продвижение – это не совсем реклама, а развитие и продвижение сайта для того, чтобы увеличить его популярность, количество запросов и продвижения на верхние позиции в поиске. Фактически это именно то, что нужно человеку организовавшему event-мероприятие. SEO сразу решает множество аспектов в продвижении, так как человек в любом случае будет искать мероприятие через поиск, а SEO благополучно поможет ему быстрее увидеть ваш сайт. Как вы уже могли понять, для этого нужно создать сайт мероприятия, благо в наше время это сделать очень просто и быстро. Из всех недостатков данного вида рекламы, стоит выделить такие как: качество сайта, время продвижения, затраты. Сайт должен быть выполнен качественно, чтобы с первых секунд стать интересен клиенту, и дать ему понять, что это именно то, что он ищет. Время продвижения в таком случае, может затянуться на несколько месяцев. Ну и затраты, соответственно будут расти, пока продвижение не даст нужных результатов.

- Вирусные рекламные кампании переключались в Интернет из традиционного маркетинга. Главный принцип вирусной рекламы - бесплатное распространение информации «от пользователя к пользователю». Чаще всего в этом случае в качестве рекламных носителей используются видеоролики или графический контент - яркие изображения, комиксы, демотиваторы, которые не ориентированы на рекламный контент и воспринимаются аудиторией положительно. Вирусная реклама - отличный источник повышения популярности, узнаваемости бренда или нового продукта. С его помощью можно быстро «продвигать» запуск нового продукта, увеличивать продажи, мотивировать аудиторию к действию.

- Реклама в социальных сетях развивается по двум основным направлениям - по принципу таргетинга (контекстный, медиа) или SMO - маркетинговая оптимизация продвигаемого продукта в рамках выбранной платформы. Маркетинговое продвижение товаров и услуг в социальных сетях требует больших вложений. Сроки

достижения желаемого результата в этом случае предугадать практически невозможно, как и размер затрат. Но в целом это эффективный метод развития бренда или веб-проекта на длительную перспективу, позволяющий наладить взаимодействие с целевой аудиторией.

Продвижение в интернете является залогом успеха организации современных мероприятий, так как за счет такой рекламы набирается большой охват среди посетителей, выявляется большее количество целевой аудитории, сокращаются издержки на затраты по аренде больших павильонов, затрат на охрану территорий, консультантов офлайн мероприятий и многое другое.

Важно понимать, что проведения мероприятий в интернете тоже является материально-затратным событием, так как рекламу с каждым днем скупает все большее количество организаций, за счет чего на нее растет стоимость. За последние несколько лет стоимость рекламной кампании в интернете стала дороже чем ТВ реклама.

Для правильной структуризации действий, распределения бюджетов и продуктивного использования современных методов продвижения необходимо иметь профессиональную команду проекта, которая знает и умеет организовывать подобные виды продвижения для Event-событий.

Литература

1. Методы продвижения в интернете // ARTKLEN URL: <https://artklen.ru/blog/vidy-reklamy-v-internete>.

Д.О. Плачинта
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. **И.С. Брикошина**
(ГУУ, г. Москва)

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Аннотация. *Управление проектами - это тяжелая работа. Мы много слышим о проблемах управления проектами, с которыми обычно сталкиваются руководители проектов.*

В настоящее время управление проектами является широко развивающейся областью во всем мире. Многим корпоративным секторам нужны квалифицированные менеджеры проектов для обработки и выполнения различных проектных задач и эффективного выполнения.

Ключевые слова: ПРОЕКТ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, РЕЗУЛЬТАТ, МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА.

Чтобы избежать нежелательного результата, необходимо рассмотреть семь проблем управления проектами [1], а также разработать способы их решения при их возникновении.

1) Концентрация внимания на стратегии.

Когда руководитель проекта и члены команды заняты выполнением различных задач во время обработки проекта, они обычно не уверены в стратегии проекта и продолжают двигаться к неопределенным целям.

Для решения этой проблемы, прежде всего, руководитель проекта и члены команды должны сосредоточиться на разработке целенаправленной стратегии

исполнения для конкретного проекта. Стратегия с четкими и определенными целями помогает членам команды успешно завершить проект.

Чтобы достичь этого, очень важно, чтобы участники понимали незначительную разницу между Целями и Целями проекта.

«Цель» - это широкий результат конкретной задачи. «Цель» - это набор заранее определенных измеримых шагов, которые адаптируются организацией для достижения цели проекта.

Следовательно, необходимо убедиться, что в цель проекта входят заранее определенные задачи, необходимые для достижения конечной цели.

2) Понимать навыки, ответственность и ответственность.

Основная задача, стоящая перед руководителем проекта, состоит в том, чтобы назначать различные роли и задачи проекта членам команды. Для членов команды очень важно приобрести необходимые навыки для выполнения всех требований и поставленной перед ними задачи. Руководитель проекта сталкивается с этими проблемами практически в каждом проекте. Чтобы решить эту проблему, менеджер проекта должен выбрать членов, которые достаточно опытные, чтобы выполнить поставленные перед ними задачи в соответствии с требованиями и целями проекта.

Если проект не выполняется участниками с адекватными навыками, тогда менеджер должен нанять дополнительных членов в команду, которые достаточно квалифицированы, чтобы заполнить пробел навыков, необходимый для проекта.

В противном случае, при отсутствии необходимых навыков, проект может оказаться полным провалом.

В случае, если менеджер проекта не может нанять квалифицированных членов, он может побудить бывших членов команды пройти обучение из хорошо признанного института, где они будут обучены решать все новые проблемы, которые обычно возникают в любом типе проекта с его графиками обучения и практическим воздействием. Это помогает им эффективно решать любые задачи.

Как решить проблемы подотчетности и ответственности в управлении проектами?

Опять же, между «Подотчетностью» и «Ответственностью» существует небольшая разница, которая должна быть понятна членам команды для более эффективного решения проблем в проекте.

«Ответственность» может быть разделена с членами группы, но «Подотчетность» всегда ограничивается только одним участником, который взял на себя ответственность за любую конкретную задачу в проекте.

Следовательно, важно, чтобы члены команды знали об этих фактах, работая над проектом, чтобы успешно его реализовать. Если члены команды не понимают индивидуальную ответственность и обязанности, связанные с проектом, они могут обвинять друг друга, когда они не выполняют все требуемые цели проекта в конце.

3) Управление и выявление факторов риска.

Хотя управление рисками в любом проекте является обширной темой для обсуждения, и оно состоит из различных мер для решения проблем в любом проекте, существуют некоторые ключевые факторы, которые могут помочь в управлении рисками при работе над любым проектом.

Как можно определить риски в управлении проектами?

Выявление рисков необходимо для проекта, особенно в начале. Члены команды должны определить все основные факторы риска, связанные с проектом.

Существует два способа определения рисков: общение с менеджером проекта и заинтересованными сторонами:

Проект может включать любую форму риска, такую как риск задержки проекта, когда требования проекта превышают его фактические ожидания [2]. В таких случаях

руководитель проекта, члены команды и заинтересованные стороны могут создавать надежные средства коммуникации друг с другом.

Прогнозирование риска: это может быть не очень практичным подходом для определения риска, но попытка сделать не вызывает трудности. Член команды может организовать встречу вместе с менеджером проекта и заинтересованными сторонами, где они начнут обсуждать основные факторы риска, с которыми они могут столкнуться позже в проекте.

После включения в список всех факторов риска, необходимо расположить их в приоритетном порядке и спрогнозировать, так как это может повлиять на «цели» проекта. Затем начать разрабатывать стратегию и необходимый план действий для устранения этих рисков и успешного их преодоления для достижения конечной «цели» проекта.

4) Установить эффективную коммуникацию.

Эффективная коммуникация играет ключевую роль в управлении проектом, и это важно для менеджера проекта, членов команды и исполнительных спонсоров. Чтобы наладить эффективную связь, менеджер проекта должен предоставить единое местоположение или платформу, к которой можно получить доступ из любого места и в любое время, вместо организации живых собраний и адаптации некоторых средних эффективных сред для общения, таких как электронная почта, телефонные звонки или текстовые сообщения. Любые уведомления, связанные с какой-либо конкретной повесткой дня, сведениями о собраниях и другими планами действий, должны передаваться через эту единую платформу.

Таким образом, каждый участник будет уведомлен о каждом небольшом обновлении и инструкциями, имеющимися в настоящее время в проекте, без какой-либо путаницы из нескольких источников.

Многие проекты могут также потерпеть неудачу из-за плохой связи между менеджером проекта и исполнительными спонсорами. Поэтому важно создать лучшую коммуникационную среду для спонсоров и вовлечь их в проект, информируя их с помощью новейших знаний и отчетов о ходе реализации проекта.

Это можно сделать, предоставив спонсорам некоторые дополнительные ресурсы, чтобы они могли в любое время ознакомиться с обновлениями и ходом проекта.

5) Управление ожиданиями.

Чтобы соответствовать желаемым ожиданиям проекта, необходимо установить надлежащие сроки выполнения проекта и назначить разные роли членам команды, чтобы выполнить все возможные ожидания.

В Интернете доступно так много инструментов для решения различных задач любого проекта, которые могут сэкономить много времени и дополнительные затраты при выполнении этих сроков.

Помимо этого, настройка связи, показывающее на каком этапе, находится проект, является хорошим вариантом, который позволяет участникам получать уведомления о любых изменениях, произошедших в проекте, связанных с его сроками, бюджетом или целями.

Управление проектами — это навык, который требует времени, терпения и настойчивости. Это требует от постоянного анализа неудач и реализации уроков, извлеченных из них. В следствии сосредоточенности на каждой задаче и нахождения способов их решения еще до начала проекта, возможно успешное управление проектами.

Литература

1. Брикошина И.С., Геокчакян А.Г. Процесс внедрения проектного управления в деятельность коммерческих организаций // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2019. № 3 (23). С. 26-33.
2. Титов С.А., Титова Н.В. Современные подходы к организации выполнения задач по оценке и анализу финансовых рисков инновационных проектов // Экономика и предпринимательство. – 2015. - № 1 (54). С. 621-623.

Е.А. Привалова
магистрант
Д.В. Шегай
магистрант
(ГУУ, г. Москва)

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ SMART-КОНТРАКТОВ

Аннотация. В данной работе рассмотрено определение и содержание Smart-контрактов, исследована практика применения Smart-контрактов в России, выявлены основные преимущества и недостатки, связанные с их использованием в цифровой среде.

Ключевые слова: SMART-КОНТРАКТ (ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КОНТРАКТ), ЦИФРОВАЯ СРЕДА, ЦИФРОВОЕ ПРАВО.

В эпоху индустриализации многие крупные компании и не только стремятся к оптимизации всевозможных процессов путем сокращения посредников. Благодаря инновациям и современным технологиям многие операции, которые раньше требовали личного присутствия, занимали много времени, ресурсов и сопроводительных печатных документов теперь могут быть доступны «в один клик» и выполняются всего за несколько минут. Таким образом, требования к внедряемым проектами строятся на оптимизации, упрощении, безопасности и оперативности.

Одним из таких прорывов в век информационных технологий стал Smart-контракт или интеллектуальный контракт. Данное понятие определяет юридические отношения между двумя и более сторонами, которые полностью или частично записаны в облачном решении программного обеспечения. К такому виду закрепления отношений специалисты пришли из-за нехватки безопасности при заключении сделок. Для проведения более прозрачного подписания контрактов необходимо упразднить участие посредников, а также обезопасить все личные данные сторон. Данная идея была озвучена Ником Сабо еще в далеком 1994 году, но на реализацию этой концепции понадобилось почти два десятилетия.

Под интеллектуальными контрактами одни подразумевают виртуальное закрепление отношений между двумя и более сторонам, но тем не менее гарантирующее выполнение обязательств. Для других это еще один аспект системы блокчейн, регулирующий отношения. Также Smart-контракты называют компьютерный алгоритм, который предоставляет информацию о владении чем-либо. В узком смысле под данным типом контракта понимают набор данных, который хранится под определенным адресом в блокчейне и доступен только тем пользователям, у которых есть уникальный код.

Smart-контракты появились как сопутствующее дополнение к инновационной среде блокчейн. Особенность данного вида юридических отношений заключается в

его автоматизации, безопасности, уникальности, умении отслеживаться и быть необратимым. То есть этот код в пределах определенного блокчейна не имеет аналогов, является уникальным для каждой из сторон контакта, а также не позволяет вносить изменения или корректировки после подписания. Такой подход не только позволяет сократить лишние операции, но и повысить безопасность данных каждого участника.

Smart-контракты работают следующим образом:

1. Предмет контракта кодируется.
2. Кодируются условия, выдвигаемые со всех сторон контракта.
3. Информация вводится в блокчейн.
4. Выполнение договорных условий ведет к выполнению контракта.
5. После выполнения контракта совершается перевод активов, исходя из начальных договоренностей.

Поскольку Smart-контракты недостаточно распространены в России, то рассмотрим достоинства и недостатки Smart-контрактов.

Прежде всего, важным аспектом Smart-контрактов выступает возможность отказа от посредников, что позволяет работать на более выгодных условиях и сокращать временные и финансовые затраты. Данный способ помогает установить доверие и провести сделку максимально прозрачно. Самое главное, что при этом изменить изначальные условия нельзя, то есть это позволит нивелировать риск вмешательства третьих сторон ради мошенничества и повысить безопасность.

Современные технологии требуют современных решений, поэтому, учитывая рост и динамику внедрения цифровизации в бизнесах, стоит не забывать о рисках, например, мошенничестве. Еще одним важным аспектом Smart-контрактов является сохранность и безопасность личных данных, что позволяет совершать сделки даже анонимно. Но тут же можно проанализировать и другую сторону этого преимущества, а именно отсутствие функциональной гибкости. С учетом изменяющихся условий существует вероятность внесения корректировок в контракт, например, задержка на таможне или непредвиденные обстоятельства. Если же в обычной контракте подобные условия можно изменить уже в последствии, то в Smart-контракте это будет затруднительно и, возможно, потребуются дополнительные вложения.

Еще одним преимуществом Smart-контрактов является скорость обработки данных. Так как вся процедура обрабатывается посредством автоматизированного процесса, то личное присутствие и подписание дополнительных бумаг необязательно. Это значит, что исполнение условий контракта происходит значительно быстрее, ведь вся необходимая сопутствующая документация является частью одного Smart-контракта. Выполнение операций для заключения сделки происходит оперативно и в необходимой последовательности.

При заключении сделки путем подписания Smart-контракта нивелируется человеческий фактор и обеспечивается высокая точность при выполнении контрактов. Таким образом, можно сэкономить определенные финансовые вложения и временные ресурсы. Но тут же надо понимать, что данного рода контракты не изучены полностью и при внедрении последних могут возникнуть технические и правовые проблемы. Первая интеграция между Smart-контрактами и программными обеспечениями компаний могут занять определенного количества денег, времени и ресурсов. Этот один из факторов, который может оттолкнуть компанию от внедрения подобного проекта.

Так как при заключении интеллектуальных контрактов не требуются посредники и задействуется гораздо меньшее количество сотрудников, это существенно сокращает затраты. Более того, данный вид сделки заключается преимущественно быстрее без необходимости в бумажных документах, а это значит, что договор вступит в силу оперативнее и можно будет приступить к работе без потери лишнего

времени и ресурсов. Для многих компаний, таких как розничные ретейлеры, у которых тысячи поставщиков и контрактов, Smart-контракты могли существенно наладить систему подписания договоров и ускорить продажи, не теряя при этом время на подписание бумаг и передачу их каждому юридическому лицу.

Интеллектуальные контракты наиболее эффективны в следующих сферах: финансы, страхование, электронная коммерция, аудит и налогообложение, выборы, B2B, розничная торговля.

На сегодняшний день практика применения Smart-контрактов ограничена отсутствием в мировой законодательной базе официально закрепленного статуса таких контрактов. Тем не менее 18 марта 2019 года в России был принят Федеральный закон от 18.03.2019 № 34-ФЗ «О внесении изменений в части первую, вторую и статью 1124 части третьей Гражданского кодекса Российской Федерации» (далее – Федеральный закон), вносящий поправки в Гражданский кодекс РФ (далее – ГК РФ) о цифровых правах, которые вступили в законную силу с 1 октября 2019 года.

Цифровым правом, согласно данному Федеральному закону, признаются «обязательные и иные права, содержание и условия осуществления которых определяются в соответствии с правилами информационной системы, отвечающей установленной законом признакам». Закрепление данной категории прав в ГК РФ позволяет:

- определить их место в системе объектов гражданских прав;
- указать на оборотоспособность таких объектов;
- предоставить защиту физическим и юридическим лицам по сделкам, совершаемым с этим объектом.

Принятый Федеральный закон вводит в ГК РФ только базовые положения, такие как: понятие «цифровое право», нормы о лице, которое признается обладателем цифрового права, нормы о форме сделки и требованиям к ней, также предусматриваются нормы об использовании Smart-контрактов. Это первый юридический документ, в котором упомянуто понятие Smart-контрактов. Однако определение более подробного содержания этих терминов и их раскрытие требует специальных актов, которых пока нет.

Несмотря на то, что в России понятие Smart-контрактов еще не сильно закрепилось в юридической и цифровой сфере, перспектива использования такого рода взаимоотношений видна и достаточно весома. В настоящее время многие участники финансового рынка, а также представители других отраслей экономики проводят различные эксперименты по применению Smart-контрактов с целью оптимизации бизнес-процессов и сокращения издержек на проведение финансовых операций. При этом для полноценного и эффективного внедрения данного инструмента необходимо решить ряд вопросов, в том числе организационных, правовых, технологических и прочих.

Интеллектуальные контракты — это большой шаг в будущее, который поможет многим бизнесам повысить прибыль, сократив тем самым излишние затраты. Являясь инновационной формой на данный момент времени, Smart-контракты должны пройти определённый путь своего развития, прежде чем стать широко применяемой и развитой формой заключения сделок в будущем.

Литература

1. Нагорская В.Б. Новые технологии (блокчейн / искусственный интеллект) на службе права: научно-методическое пособие / под ред. Л.А. Новоселовой. Проспект, 2019.
2. Deep Shift. Technology Tipping Points and Societal Impact. World Economic Forum Survey Report, 2015.
3. Szabo N. The Idea of Smart Contracts, 1994.

4. Вызов цифровой экономики: смарт-контракты и цифровые права // Зуйков и Партнёры URL: <https://zuykov.com/ru/about/articles/2019/05/20/vyzov-cifrovoj-ekonomiki-smart-kontrakty-i-cifrovyy/> (дата обращения: 17.02.2020).

5. Смарт контракты 2019 // <https://medium.com/@andrey.kotov/смарт-контракты-2019-74eac0a13046> URL: <https://medium.com/@andrey.kotov/смарт-контракты-2019-74eac0a13046> (дата обращения: 24.02.2020).

Е.А. Приуполина
магистрант
(ГУУ, г. Москва)

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КОНТРАКТ КАК ИНСТРУМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РФ

Аннотация. В рамках данной работы был рассмотрен специальный инвестиционный контракт, заключаемый между инвестором и государством. Представлен проект СПИК 2.0, разрабатываемый в данный момент государством и его преимущества в связи с обязательством инвесторов внедрять современные технологии на производствах на территории Российской Федерации.

Ключевые слова: ИНВЕСТИЦИИ, КОНТРАКТ, ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА, СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ.

Специальный инвестиционный контракт (СПИК 1.0) – соглашение между государством и инвестором, которое обязывает инвестора реализовать проект на территории Российской Федерации при условии инвестирования не менее 750 млн. руб., государство, в свою очередь, дает гарантии предоставления регуляторных мер стимулирования и стабильность условий бизнеса [1].

Разработка специального инвестиционного контракта, как инструмента поддержки промышленности, обусловлена решением возникших современных задач в отраслях, реализующих инвестиционные проекты, с позиции достижения целевых показателей и индикаторов, принятых в качестве определяющих эффективность государственных программ Российской Федерации.

Специальный инвестиционный контракт направлен на решение таких проблем бизнеса, как:

- 1) Недостаток доступного инвестиционного кредитования;
- 2) Нехватка оборотных средств;
- 3) Высокие затраты на создание новых производств и их развитие;
- 4) Высокий уровень налогообложения;
- 5) Кадровые проблемы.

Проект, который будет реализован инвестором в рамках специального инвестиционного контракта, подразумевает создание производства промышленной продукции на территории Российской Федерации, в особой экономической зоне или континентальном шлейфе, проведение модернизации существующего производства промышленной продукции или внедрение продукции, не имеющей аналогов на территории Российской Федерации.

Инвесторами могут выступать как российские юридические лица и индивидуальные предприниматели, так и иностранные, которые не находятся в процессе банкротства и не имеют просроченных задолженностей перед соответствующим государством [2].

СПИК 1.0 заключается на срок, равный сроку выхода инвестиционного проекта на проектную операционную прибыль в соответствии с бизнес-планом инвестиционного проекта, увеличенному на 5 лет, не более 10 лет.

Данная программа поддержки применяется только для контрактов, которые уже были заключены в рамках СПИК 1.0 [3].

Одними из заключенных специальных контрактов стали:

1) АО «КЭМЗ» - объем инвестиций составил 754,4 млн руб. Результатом проекта стало создание производства тракторов ANT 4135F второго класса с высоким уровнем локализации;

2) ООО «КЛААС» - объем инвестиций составил 795,26 млн руб. Результатом проекта стало углубление локализации производства, которое способствует повышению конкурентоспособности в отрасли и доступности высокопроизводительной техники для производителей сельскохозяйственной отрасли.

3) ООО «Амкодор-Онего» - объем инвестиций составил 13,95 млрд. руб.

Результатом проекта стало создание высокотехнологичного, импортозамещающего производства лесозаготовительной техники, развитие мощностей по выпуску машин лесопромышленного комплекса, расширение модельного ряда выпускаемых харверстеров, форвардеров, лесопогрузчиков и трелевочных машин, а также создание производства по выпуску элементов трансмиссии и другого оборудования [4].

СПИК 1.0 показал свою эффективность, однако привлекаемые инвестиции в отрасли промышленности страны не могут обеспечить необходимый рост, увеличение доли отечественных производителей на рынке, а также качества и высокотехнологичной продукции.

В настоящий момент разрабатывается специальный инвестиционный контракт (СПИК 2.0), главной задачей которого является внедрение современных технологий инвестором в целях освоения серийного производства промышленной продукции на основе указанной технологии на территории Российской Федерации, вложив в проект собственные или привлеченные средства.

Также предусматривается продление срока специального инвестиционного контракта до 15 лет для проектов с объемом инвестиций до 50 млрд руб. и для проектов с объемом инвестиций от 50 млрд руб. – не более 20 лет.

В рамках СПИК 2.0 государство обеспечивает такие меры поддержки, как:

- 1) Стабильность условий ведения бизнеса для инвестора;
- 2) Получение статуса «Made in Russia» на продукцию с отлагательным условием по локализации;
- 3) Доступ к государственным заказам;
- 4) Доступ к субсидиям;
- 5) Налоговые льготы;
- 6) Создание субъектами Российской Федерации объектов инфраструктуры, особые условия аренды земельных участков.

По мере реализации СПИК 2.0 будут решены такие проблемы, как:

1) Высокий уровень налогообложения – будут снижаться (обнуляться) ставки отдельных видов налога для отдельных категорий, предоставляться инвестиционный налоговый кредит и налоговые льготы, а также особый статус, предоставляться субсидирование ускоренной амортизации высокотехнологичного оборудования российского производства;

2) Необходимость модернизации производства для выпуска конкурентоспособной продукции – предоставление субсидирования на приобретение или лизинг оборудования для увеличения производства конкурентоспособной продукции, субсидирование на возмещение части затрат, понесенных на

модернизацию и техническое перевооружение, а также субсидирование на переподготовку персонала, занятого на высокотехнологичном производстве.

Специальный инвестиционный контракт будет заключаться по результатам проведения открытого или закрытого конкурсного отбора.

Критерии оценки заявок в рамках конкурсного отбора:

- 1) срок начала производства промышленной продукции;
- 2) объем производства промышленной продукции;
- 3) технологический уровень локализации производства промышленной продукции.

Главной задачей СПИК 2.0 является реализация промышленных проектов на территории Российской Федерации, предусматривающие внедрение современных технологий, которые позволяют осуществлять производство продукции, конкурентоспособной на мировом уровне. В связи с этим с июля 2019 года Минпромторг России проводит предварительный сбор современных технологий для целей формирования предложений Федеральных органов исполнительной власти по включению Правительством РФ в перечень современных технологий.

Современные технологии в Перечне распределяются по трем группам:

- 1 группа – современные технологии, которые необходимо разработать и внедрить для создания серийного производства промышленной продукции;
- 2 группа – разработанные современные технологии, которые необходимо внедрить для создания серийного производства промышленной продукции;
- 3 группа – разработанные современные технологии, которые необходимо адаптировать для внедрения на базе существующего на территории Российской Федерации производства промышленной продукции.

Для отнесения технологии к перечню современных технологий, были выбраны следующие параметры:

- 1) Рыночная перспективность, конкурентоспособность на мировом уровне промышленной продукции, серийное производство которой должно быть освоено в результате разработки и внедрения или внедрения соответствующей современной технологии;
- 2) Технология предусматривает возможность создания производства, отвечающего современным производственным практикам и стандартам;
- 3) Снижение негативного воздействия на окружающую среду, ресурсоэффективность и энергоэффективность современной технологии [5].

Специальный инвестиционный контракт является достаточно эффективной мерой поддержки государства отраслей промышленности Российской Федерации. В данный момент СПИК 1.0 только начинает показывать свою эффективность в полной мере, однако в связи с запросами отраслей необходимо своевременно реагировать на все изменения рынков.

СПИК 2.0 должен стать одним из двигателей распространения в отраслях промышленности нашей страны современных технологий, как в процессе производства промышленной продукции, так и саму продукцию.

Литература

1. Государственная информационная система промышленности Минпромторга России [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://gisp.gov.ru/support-measures/list/6922613/> (дата обращения: 18.03.2020).
2. Постановление Правительства РФ от 16.07.2015 № 708 «О специальных инвестиционных контрактах для отдельных отраслей промышленности» (вместе с «Правилами заключениями специальных инвестиционных контрактов») [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_183055/ (дата обращения: 18.03.2020).

3. Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации» от 31.12.2014 № 488-ФЗ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/ (дата обращения: 17.03.2020).

4. Фонд развития промышленности [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://frprf.ru/proekty-i-zayavki/proekty/?region=0&branch=0&type_support=2063 (дата обращения: 18.03.2020).

5. Проект постановления Правительства Российской Федерации «Об утверждении порядка заключения, изменения, расторжения специальных инвестиционных контрактов» (по состоянию на 02.10.2019) (подготовлен Минпротторгом России) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PNPA&n=51347#037459514775230507> (дата обращения: 17.03.2020).

T. Tran
graduate student
E. Tyuneeva
graduate student
(The SUM, Moscow)

RESEARCH ON THE PROBLEM OF PROJECT SUCCESS: DIFFERENT POINTS OF VIEW

Abstract. *The article deals with the problem of project success. The authors analyzed the literature and identified a number of factors that a successful project is affected by, as well as the criteria specialists evaluate it. The points of view of different researchers regarding the problem of project success are given. The article also provides reasons that point to the need to create a more complex system of project success factors, as well as to improve the achievements of the traditional approach to project success. In conclusion, the impact on a successful project is determined by such components as planning, the availability of an appropriate set of project management tools and the professionalism of the project manager.*

Key words: *THE PROJECT SUCCESS, THE FACTORS INFLUENCING SUCCESS, THE SUCCESS CRITERIA, PROJECT MANAGEMENT.*

It is a fact that every year more and more projects are being developed and implemented in various industries and spheres. One important characteristic of all projects that requires special analysis, both from a theoretical point of view and from a practical point of view, is its success. There are many studies contributed to this question aimed at studying different aspects of the project success. However, they do not develop a common understanding of the problem of the issue, and they do not include a general agreement on the allocation of criteria and factors for a project to be successful.

This article is contributed to the consideration of different views on the success of projects [6]. The authors examine the foreign scientists' researches concerning the problem of achieving the project success. We describe different approaches to the classification of project success factors. This research examines and records the area and features of «ideas, principles, attempts and results» in project management which may help get better immersed in this topic and possibly enable readers «to develop a new, unique viewpoint of success by understanding» the article based of a full literature research [10].

At the beginning of this research, we highlight the interrelation of project success and project management success, as successful project management contributes to a project success [5]. Therefore, the definition of project success follows the project elements listed as cost, time and quality [1].

There are three directions of analysis of the project success. They include determining the factors influencing success, success criteria, and their relationship [7]. It is noted that the factors contributing to success can be considered, on the one hand, as independent sources of the project which can be applied to influence the project aiming to raise the likelihood of its success, and on the other hand, as indicators (criteria) used to assess a successful project [10].

We also mention the need to build a more complex system of project success factors, improving the achievements of the traditional approach to a successful project [1]. We analyze the literature, which highlights the numerous additions to the existing system of success factors of the project based on different approaches and affecting various aspects of the project success.

Then, we would like to give the viewpoint that the traditional triangle (cost-time-quality) of criteria should be expanded by the idea of security and by the concept creation and transfer of value. We refer to other various ideas on the modernization of the success factor system. For example, there is a focus on the ideas of the three-step model of determining factors of success, including the creation of a list of critical success factors, determining organizational goals on the basis of these factors and their measurement. The next idea is the introduction of key results in the composition factors of success. The third idea is the establishment of a framework of success factors, based on indicators classified according to two levels: the micro-level and macro-level. The results of the study identify the factors that play an important role in maintaining the project success [10].

The next point concerns the inclusion of stakeholders, their perceptions and satisfaction in the success factors. According to this approach, it is argued that different stakeholders may perceive success differently. At first the client was identified as a single stakeholder. Then the owner and the sponsor were added. Gradually, it became clear to everyone how important the concept of perception was for each participant, and the number of stakeholders began to increase [2, 4].

The authors go on to say that, over time, it has come to be realized that the criteria for success should include human resources in addition to easily measurable technical parameters. The role of human resources is not easy to quantify, and therefore fewer studies have been conducted in mentioned area than traditional factors. Project management researchers introduce criteria related to people listed «as flexibility and adaptability» [10]. Besides, «enthusiasm, spontaneity, aggressiveness, confidence, preferences related to initiative and leadership, ambition, verbal» and some other vital factors have also been included [10]. In recent years, this approach is actively developing according to many researchers' works [3, 8].

The approach to a project success on a financial basis is also interesting. From the point of view of financial management, the project is considered a dynamic process, so after investing the question arises: is it more profitable to operate or sell the project. The purpose of commercial projects is to financially create value usually measured objectively while the purpose projects for public is to create economic value, which contains many subjective elements [10]. In commercial projects, it is less important to measure whether a project meets the criteria for success [9].

It is important, on the other hand, to refer to some social or stated projects [10].

Finally, we list the factors that are considered only by a limited number of professionals. For example, we should describe the impact on the success of ethics, changes in the project, technical capabilities of organizations and some others. In different

science articles, special attention is paid to the spread of agile methods of project management in various fields, except IT-projects [10].

So, in this article, not all existing aspects of such a concept as the success of a project were considered. It should be noted that at the moment there are many quite different approaches to determining and measuring the success of a project. How the set of criteria and success factors should be changed is an open question. In fact, this makes this scientific research endless and limitless.

In conclusion, it should be noted that the prediction and determination of success is effectively implemented only with a proper planning, availability of an appropriate set of project management tools and professionalism of the Project Manager.

References

1. Atkinson R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria // *International Journal of Project Management*. 1999. № 17 (6). P. 337–342.
2. Baker B.N., Murphy D.C. Fisher D., Factors affecting project success // *Project Management Handbook*. D.I. Cleland & W.R. King, Van Nostrand Reinhold. NY. USA, 1983. P. 669–685.
3. Belout A., Gauvreau C. Factors influencing project success: the impact of human resource management // *International Journal of Project Management*. 2004. № 22 (1). P. 1–11.
4. Bryde D.J., Robinson L. Client versus contractor perspectives on project success criteria // *International Journal of Project Management*. 2005. № 23 (8). P. 622–629.
5. Cooke-Davies T. The „real” success factors on projects // *International Journal of Project Management*. 2002. № 20 (3). P. 185–190.
6. De Wit A. Measurement of Project Success // *International Journal of Project Management*. 1988. № 6 (3). P. 194–170.
7. Gemünden H.G., Salomo S., Krieger A. The influence of project autonomy on project success // *International Journal of Project Management*. 2005. № 23 (5). P. 366–373.
8. Kloppenborg T.J., Opfer W.A. The current state of project management research: Trends, interpretations, and predictions // *Project Management Journal*. 2002. № 33 (2). P. 5–18.
9. Toth T., Sebestyén Z. Project Risk Management Process for Professionals: A Value-Based Approach. // Bodea C-N, Purnus A, Hueman M, Hajdu M (Eds.), *Managing Project Risks for Competitive Advantage in Changing Business Environments*, Hershey: Business Science Reference. 2016. P. 128–149.
10. Zoltan S. Further Considerations in Project Success // *Procedia Engineering*. 2017. № 196. P. 571–577.

Е.С. Чуприкова
магистрант
А.М. Лялин
д-р экон. наук, проф.
(ГУУ, Москва)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. В данной статье рассмотрены различные методы проектного управления в организации и способы их совершенствования в команде на примере использования метода пилотного проекта. Обосновано, что залогом оптимизации процесса управления проектом является использование стандартизированных методов одновременно с постоянным развитием уровня проектного менеджмента.

Ключевые слова: ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ПЛАНИРОВАНИЕ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ, ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ.

Любой проект требует к себе особого подхода, будь то приготовление ужина или отправка человека в космос. В нашем мире уже реализовано столько проектов, что доподлинно неизвестно, как воспроизводились многие из них, например, строительство Великой Китайской стены или египетских пирамид. Всё это останется в истории загадкой, но уже в те доисторические времена люди, прежде чем браться за грандиозные проекты, составляли план с этапами и ролями, целью и ресурсами для ее достижения. Успешное завершение многих из этих проектов мы можем наблюдать до сих пор.

В современном мире экономическая наука всерьез начала рассматривать проектное управление на примере организации, так как проектный менеджмент стремительно стал развиваться вместе со всеми другими направлениями деятельности бизнеса. Наряду с этим появляется огромное количество позиций проектных менеджеров, которые занимаются именно управлением и внедрением проектов. Однако, многим другим профессионалам приходится сталкиваться с управлением небольшими проектами во время своей основной работы. Управление необходимо всегда, когда требуется обеспечить слаженное взаимодействие участников той или иной деятельности. Еще К. Маркс писал, что отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере. Так и на производстве. Если работник один полностью производит продукт, ему не требуется управление. Но если продукт создается усилиями нескольких, а тем более многих людей, необходим процесс управления [1].

Представляя себе управление проектом в самом простом варианте, мы делим его на этапы, означающие, что следующий этап не начнется, пока не завершится предыдущий. Метод с линейной структурой разбивания процесса на этапы можно назвать классическим проектным управлением. Такой подход очень часто используется в личной жизни человека, так как он прост и понятен каждому. Однако это не означает, что его нельзя использовать в экономической деятельности организации. Он подходит для управления проектами, где есть четкие временные ограничения по последовательности выполнения задач. Команда проекта сначала иницирует требования проекта, планирует, как достичь поставленной цели, далее разрабатывает план и реализует его под контролем организатора проекта. В конечной стадии результат проекта передается заказчику, внедряется в жизнь и далее только

оптимизируется по мере необходимости. Метод классического проектного управления довольно прост и оттого не требует сильных корректировок и усовершенствований. Проект имеет жизненный цикл, который разбивается на несколько фаз, в процессе жизненного цикла проект зарождается, разрабатывается, реализуется и завершается [2].

Проектный менеджмент не был бы так популярен, если бы менеджеры использовали только один классический метод управления. Методом проб и ошибок, путем получения опыта в различных проектах были стандартизированы многие другие методы управления. Не все проекты могут быть реализованы с помощью линейной структуры разбивания процесса, достаточно лишь добавить одно дополнительное условие для реализации, как проект сразу же будет необходимо вести по другому курсу. Каждый их методов направлен на особый вид проекта, требующий свои особенные условия выполнения или разработки. Чтобы совладать с нестандартными проектам, нужна гибкость в их управлении, поэтому в данном случае в игру вступает Agile – система гибких итеративно-инкрементальных методов к управлению проектами. Agile подразумевает собой не метод управления, а систему мышления, при которой методика проектного менеджмента рассматривается под другим углом. В данном случае для достижения цели проекта, команда должна адаптироваться под условия, которые задает проект и разбить его не на временные жесткие рамки, а на «подпроекты».

Однако на практике не всякий проект может быть успешно завершён с использованием только лишь одного понимания об избранном методе проектного управления. В таких ситуациях имеет место быть неэффективное управление проектами. К числу симптомов недостаточно высокого качества исполнения проектов можно отнести, например, несоблюдение сроков — задержки в исполнении работ, перерасход средств и штрафы по контрактам, высокая текучесть кадров, занятых в проекте, избыточный уровень психологических нагрузок, недостаточная мотивация и неблагоприятный психологический климат в организации или недостаточная финансовая дисциплина, когда фактические затраты превышают запланированный бюджет.

Устранение причин всех имеющихся недостатков при выполнении проектов всегда требует очень большого внимания и концентрации от специалистов области управления проектами. Для исправления и достижения наилучших результатов очень важно изменять все сферы деятельности компании, такие как, человеческие ресурсы, все процессы, процедуры и организационные системы. Важно, чтобы все исправления были взаимосвязаны и не вредили другим сферам деятельности организации [4].

Во-первых, необходимо приложить усилия в развитии персонала с целью повышения таких важных навыков, как планирование, принятия основных идей и принципов проекта, а также важно развивать лидерские качества.

Следующим немаловажным шагом должно являться назначение и распределение ответственности. Необходимо учредить на достаточно высоком уровне управления организации офис по управлению проектами/программами (офис проектов), персонал которого будет нести ответственность за внедрение и непрерывное улучшение процессов управления проектами, а также за создание и совершенствование методов и средств управления проектами. Так же очень важно распределить ответственность за исполнение каждого портфеля проектов, каждой программы и каждого проекта на всех уровнях организации и убедитесь в том, что каждый ответственный исполнитель ясно понимает и принимает свою долю ответственности. И как об этом говорилось ранее, требуется улучшить понимание всеми участниками проектов основных принципов и практики командной работы.

До основательных изменений при улучшениях можно сделать проверку отдельных частей путем использования разных методик в проектно-ориентированных

ситуациях [3]. Например, можно это сделать с помощью пилотного проекта. Использование метода внедрения пилотного проекта по улучшению деятельности может помочь во время внедрения и проверки новых способов управления проектами, а также может являться опытной моделью для обучения персонала и совершенствования использования рабочих систем в компании.

Во время создания пилотного проекта особое внимание необходимо уделить выбору проекта (или программы), который будет использован в качестве проверочного. Такой проект должен иметь не очень длинный жизненный цикл, иметь типичный для компании вид и структуру, и содержать минимальное количество неразрешимых задач, в лучшем случае полностью быть без них.

Нужно всегда обязательно учитывать такой риск, что пилотный проект будет пользоваться чересчур завышенным вниманием со стороны участников проектной группы и руководства. Может случиться так, что наш пилотный проект станет таким успешным, что самая главная цель его создания – влияние исследуемых изменений, будет забыта и не достигнута. Нельзя допустить, чтобы все имеющиеся ресурсы вкладывались только в один проект, тем более, если он пилотный. Это грозит тем, что оставшиеся проекты будут в тени и в неравноправном положении, в данном случае невозможно будет оценить всю управленческую эффективность.

Управление проектами в настоящее время является настолько развитой деятельностью, что командам проектов приходится использовать все возможные и известные методы для успешной реализации проекта. Однако, не стоит забывать, что в самом начале всего проектного управления был человек и требуемая для него цель, а сам метод достижения проекта был либо утерян, либо вообще не имел никакого значения перед тем высочайшим достижением, которое получилось в итоге. Исходя из этого можно сделать вывод о том, что проектное управление будет вечным, но человечество точно будет его всегда совершенствовать и кто знает, может скоро появятся новые интересные методики, которые будут изучать студенты нашего университета.

Литература

1. Воронцова Ю.В., Геокчакян А.Г., Махова Н.И. Исследование методической базы управления затратами для ее эффективного использования при управлении стоимостью проекта // Вестник университета. – 2016. № 6. С. 197-201.
2. Геокчакян А.Г., Брикошина И.С. Развитие ключевых профессиональных компетенций проджект-менеджера цифровой формации // Управление проектами: карьера и бизнес. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. М., ГУУ, 2019. С. 5-7.
3. Кротов А.Е., Брикошина И.С. Особенности разработки проектов по обеспечению экономической безопасности региона // Экономика и предпринимательство. – 2013. № 11-2(40). С. 88-91.
4. Лялин А.М., Еремина Т.Н., Зозуля А.В. Проектный офис как развитие системы управления региональными программами // Муниципальная академия. – 2019. - № 1. С. 131-136.

П.А. Шендяпина
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. **Е.А. Халимон**
(ГУУ, г. Москва)

ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ КАЧЕСТВА ПРОВОДИМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ИВЕНТ-ПРОЕКТАМИ

Аннотация. В статье проанализирован потенциал такого специфического направления бизнеса, как ивент-индустрия, произведено сравнение уровня качества проводимых мероприятий в России и за рубежом, а также выделены ключевые моменты, препятствующие развитию данного направления на внутреннем рынке.

Ключевые слова: ИВЕНТ-ПРОЕКТ, ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, КАЧЕСТВО.

Управление ивент-проектами является одним из самых перспективных направлений сферы услуг. Данная сфера представляет собой наиболее динамичную и гибкоразвивающуюся отрасль бизнеса. Как и любое существующее направление, управление ивент-проектами имеет некоторые недостатки, создающие препятствия новациям и его развитию. Специалисты считают, что требованиями современного рынка пренебрегают и, их несоответствие, а также неэффективное руководство проектами, становятся серьезной проблемой для развития данного направления в России.

Непрозрачность рынка ивент-проектов является одной из его основных особенностей. Предпосылками к этому являются: распределенный бюджет между рынками (HR, маркетинг и другое), большое разнообразие уровней организации мероприятий, обработка налогов, внебюджетные расходы на финансирование отраслей ивент-проектов [1, 4].

Исходя из вышеуказанного, оценка рынка сферы услуг представляет сложности. Эксперты оценивают емкость средств в данном направлении на уровне 80 млн долл, также это направление входит в тройку самых востребованных видов бизнеса. По статистике, в Москве и Санкт-Петербурге работают от 1 до 1,5 тысяч агентств различного уровня, специализирующихся на организации ивент-проектов [7]. К таким агентствам относятся как творческие группы, индивидуальные предприниматели, волонтеры, так и крупные компании с большими производственными мощностями. Анализируя все сложности, представители малого бизнеса на сегодняшний день самостоятельно определяют необходимость использования проектного подхода или предпочитают традиционные методы управления [5].

В России, количество ведущих компаний ограничивается десятком, эти компании специализируются на обслуживании «акул» российского бизнеса, а также на организации мероприятий государственного масштаба. Примером является встреча министров финансов G8, и прочие, относящиеся к государственным, мероприятия. Несмотря на масштабные проекты и работу на крупных рынках, профессиональная ассоциация данного направления так и не была создана. Этот факт ведет за собой отсутствие кодекса поведения, соблюдение принятых стандартов качества. Участники рынка ивент-компаний также отмечают, что на российском рынке на сегодняшний день не существует 100%-го лидера, задающего стандарты. Специалисты считают, что данный вопрос останется открытым как минимум ближайшие пять лет.

По статистике, наибольший процент рынка ивент-услуг приходится на столицу, но последние тенденции отмечают его распространение в другие регионы страны, это проводится в форме BTL-акций в сегменте товаров широкого потребления (FMCG) [7]. Однако развитие инфраструктуры регионов уступает Москве и, как следствие, при проведении крупных мероприятий, в регионы прибывает команда столичных ивент-организаций [3].

Стоит отметить, что бюджет рынка услуг по организации мероприятий растет с каждым годом, что способствует и росту доходов соответственно. Специалистами уже прогнозируется приход в ближайшей перспективе на российский рынок крупных западных игроков. На данный момент, западные компании не воспринимают всерьез российских коллег, что косвенно является следствием найма зарубежных компаний для организации международных и сетевых мероприятий в России.

Сравнение западных и российских ивент компаний происходит не в пользу последних. Качественный ивент сегодня во многом похож на agile-технологии, которые ранее использовались только при разработке программных продуктов [7]. Зарубежными фирмами уже были давно составлены определенные стандарты в управлении ивент проектами, подобраны стандарты качества, которым должно соответствовать проводимое мероприятие, разработаны показатели оценки эффективности. Отсутствие данных специфических нормативов в России является одной из слабых сторон отечественных компаний. В совокупности с постоянным ростом запросов и требований клиентов российские ивент организации в скором времени могут оказаться неконкурентоспособными и быть вытеснены зарубежными конкурентами. По оценкам экспертов только 28,1% опрошенных из России удовлетворены качеством проводимых ивент мероприятий, среди которых выставки, концерты, фестивали и форумы. Больше половины, 58,4% убеждены, что качество проводимых за рубежом мероприятий лучше, 7,2% не отмечают значительную разницу, и оставшиеся 6,3% остаются одинаково равнодушными к любым событиям [7].

С 1 сентября 2012 года на территории РФ действуют национальные стандарты проектного управления. Наиболее применим к рассматриваемой сфере ГОСТ Р 54869—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», однако так как данный документ является общим для всего проектного управления, в нем не учитываются особенности ивент направления. В связи с высокой динамичностью, постоянной изменчивостью и большой степенью влияния человеческого фактора на сферу мероприятий, неукоснительное соблюдение норм и требований зачастую становится невозможным. Происходит формирование основополагающего фактора, тормозящего развитие данной сферы на территории РФ, а также неукоснительно влияющего на уровень качества проводимых мероприятий, а именно разрыв между руководством ивент проекта, требующим соблюдения и выполнения установленных законодательством правил и команды ивент проекта, которая в силу обстоятельств, в большинстве случаев, классифицированных как «непреодолимой силы», не в состоянии их выполнять.

Концепция успешной реализации проектов, программ и портфелей проектов, состоящая из четырех взаимосвязанных элементов – ресурсного обеспечения, плана работ, ожидаемых результатов и работы с рисками – базируется на основных фундаментальных функциях управления, взаимосвязанных как составляющие одного процесса – процесса управления [6]. Эффективное решение сложившейся ситуации невозможно представить без понимания участников необходимости изменений, внутреннего развития и существенного повышения уровня качества реализуемого конечного продукта.

С одной стороны, развитие ивент-сферы благоприятно сказывается на бюджете страны, соответственно государство должно быть заинтересовано в адаптации официальных нормативов под прибыльное направление бизнеса.

С другой, руководителям российских ивент компаний необходимо изменить свое отношение к данному направлению бизнеса, принять его особенности, проявить гибкость в управлении и обратить внимание на опыт зарубежных компаний. Особое внимание следует уделить таким аспектам, как:

- Исключительность каждого мероприятия, в том числе связанная с необходимостью индивидуального подхода к каждому клиенту;
- Невозможность реализовать проект специалистами одного направления (например, только техническими);
- Человеческий фактор, как ключевой фактор риска;
- Готовность к постоянным изменениям во время реализации проекта, в особенности в России, где менталитет предрасположен к спонтанным действиям, непредусмотренных планом.

Это в целом позволит сконцентрироваться на качестве реализуемых мероприятий, существенно его повысив. Проектное управление является тем инструментом, который поможет решить проблемы оперативного регулирования и мониторинга качества проектного управления [2].

Таким образом, при грамотной адаптации и применении существующих методик проектного управления, внедрении новых идей, адаптации существующих международных стандартов в сфере ивент-проектов, российские ивент компании получают возможность поднять уровень качества до международного уровня и не только быть конкурентоспособными и весомыми в глазах зарубежных оппонентов на внутреннем рынке, но и выходить на зарубежные площадки.

Литература

1. Асеева М. А. Роль и значение проектного управления в малом бизнесе в современных условиях // Аудит и финансовый анализ. - 2012. - № 5. - С. 280-284.
2. Дадашев Д. В. Качество проектного управления – основа роста конкурентоспособности строительной компании / Дадашев Д. В., Брикошина И. С. // Экономика и предпринимательство. 2014. № 12-4 (53). С. 803-807.
3. Кожевникова Е. А. Востребованность элементов компетентности специалистов управления проектами в России / Е. А. Кожевникова, О. А. Клименко // Управление проектами и программами. - 2014. - № 1. - С. 34-53.
4. Неизвестный С. Менеджер проектов: профессиональное образование / С. Неизвестный // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - № 12. - С. 84-92.
5. Халимон Е. А. Повышение доходности компаний малого и среднего бизнеса России путем применения проектного управления / Халимон Е. А., Тымчик Д.С. // Актуальные направления повышения доходности бизнеса: проблемы, методы, решения – 2019. Сборник научных трудов по материалам 1-й Всероссийской научно-практической конференции. 2019. С. 73-77.
6. Халимон Е. А. Эффективное управление проектами и программами / Халимон Е. А., Грачёв Б. В. // Управление проектами: карьера и бизнес. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Государственный университет управления. Москва, 2019. С. 146-150.
7. «Event.ru» - главный новостной ресурс в сфере ивент – [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL: <http://event.ru>, свободный (дата обращения: 24.09.2019).

СЕКЦИЯ «ПРОЕКТНЫЙ ОФИС КАК ПЕРСПЕКТИВНАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

В.В. Борисова
канд. экон. наук, доц.
Е. А. Привалова
магистрант
Д. В. Шегай
магистрант
(ГУУ, г. Москва)

ПОВЫШЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ БИЗНЕСА К ПРОЕКТНОМУ ОФИСУ ДЛЯ СОЗДАНИЯ МАРКЕТПЛЕЙС

Аннотация. Проектный офис как инструмент для создания маркетплейса крайне актуален для компаний в связи с ситуацией, способствующей развитию онлайн торговли. Данная статья посвящена выявлению актуальности и преимуществ при использовании компаниями проектного офиса.

Ключевые слова: ПРОЕКТНЫЙ ОФИС, МАРКЕТПЛЕЙС, E-COMMERCE.

Прошедший ковидный год показал нам, что растет доля покупателей, которые уходят из офлайн магазинов в покупку через интернет. Общая тенденция демонстрирует, что клиент был готов постепенно переходить в e-commerce канал, но из-за пандемии случился резкий скачок заказов онлайн, так как люди были вынуждены сидеть дома и не имели возможность ходить в магазины. По результатам анализа отрасли, объем рынка интернет-продаж в России по итогам 2020 года увеличился приблизительно на 20%, потому как весной ведущие площадки показали кратный рост. Одним из ярких примеров на рынке является Ozon: уже во втором квартале 2020 года рекордный оборот компании составил 45,8 млрд рублей, то есть динамика продаж показала рост в 288% по отношению к предыдущему периоду.

Фактически, все игроки на рынке онлайн-торговли показали тренд активного роста. Связано это с тем фактом, что качественно расширяется география покрытия и в целом логистика становится более вариативной. Но даже при расширении географии присутствия, маркетплейсы нацелены на сокращении операционных логистических издержек. Например, Wildberries меняет условия доставки и сокращает количество пунктов выдачи и прочее. Бизнес-процессы становятся более эффективными, что напрямую влияет на потребительский спрос, который растет все более активно.

Во втором квартале 2020 года, впервые за 13 долгих лет на онлайн-торговли продуктами сменился лидер. Свое место лидерства «Утконос» уступил X5 Retail Group. Оборот двух онлайн-каналов X5: Perekrestok.ru и «Доставка.Пятерочка», в апреле 2020 достиг 1,7 млрд рублей (рост YtY в 4,7 раза), в то время как у «Утконоса» оборот был чуть ниже, а именно 1,4 млрд рублей. Но «Утконос» не разгласил абсолютных показателей по выручке за апрель, но отметил рост по сравнению с апрелем 2019 года на 84%.

Таким образом, логично предположить, что дальнейшая стратегия развития для лидера рынка – X5 это открытие маркетплейс платформы. Маркетплейс – это торговая площадка электронной коммерции, на которой различные компании продают свой товар. А это значит, что компании необходимо заключать не стандартные договора поставок, а договора комиссии или агентские договора. Они подразумевают

не покупку товара, который в момент купли-продажи переходит в собственность компании-продавца, а именно передачу прав на реализацию товаров через свой маркетплейс. Данная ситуация осложняется не только формированием нового договора, но и целым рядом сопутствующих процессов и операций, которые сопровождают перевод поставщиков на маркетплейс. Еще несколько лет назад в России не было готовых технологий для создания маркетплейсов – компании создавали рынок с нуля, потратив на это немало ресурсов и совершив такое же число ошибок. К примеру 3-4 год назад из-за отсутствия опыта и готовой модели компании готовы были выложить 15 млн руб за изготовление пилотной версии e-com проекта будущей торговой площадки. Сейчас же компания может уложиться в 2-3 млн и более. Причем маркетплейс можно создать максимально оперативно по срокам, используя готовые решения, или обратившись в специализированную IT-компанию, работающую «под ключ». Например, в гиганте российского e-com OZON в 2021 году совершается разделение бизнеса на центральную закупку и маркетплейс, так как продаваемые объемы вынуждают развивать штат сотрудников и увеличивать ресурсы. Но нужно понимать, что без грамотной работы проектного офиса ничего не получится, так как Маркетплейс, хоть и давно представлен на рынке и технологии в принципе всем ясны и понятны, но это не базовая модель, которая подвластна всем уже построенным годами бизнесам. Безусловно, в 2021 году внедрить маркетплейс намного проще, чем пять лет назад, но тем не менее, особенности процессов во всех компаниях разные, поэтому к внедрению маркетплейс необходимо подходить осторожно и тщательно. Например, как это делает X5 в настоящий момент, а именно в интернет-гипермаркете Perekrestok.Vprok, через Проектный офис.

Корпоративным Проектный офис представляет собой самостоятельное постоянное структурное подразделение, которое отвечает за развитие и поддержку системы проектного управления в организации. Данный орган в компании нужен для того, чтобы централизовать управление, понимать все процессы и операции в полном цикле их выполнения, оптимизировать их, а также уметь внедрять различные проекты, которые способствуют и финансовому и нефинансовому развитию компании.

Сейчас, когда оптимизация, оперативность и быстрота реакции стоят на первом месте, на проектный офис возлагают более масштабные задачи и усиленные требования:

Перечислим задачи, которые стоят перед проектным офисом [1]:

- Контролировать и обеспечивать соответствие процесса управления проектами тем стандартам и регламентам, которые установлены в компании;
- Обучать и подготавливать кадры, которые будут принимать участие в управлении внедрении проектов;
- Совершенствование инфраструктуры управления проектами;
- Постоянный контроль за процессами управления проектами;
- Оценка финансового эффекта от внедрения, а также оценка рисков внедряемого проекта;
- Подготовка периодической отчетности по ключевым направлениям подготовки и реализации инвестиционного проекта;
- Управление процессом документооборота в рамках создания инвестиционного проекта;
- Интеграция внедряемого проекта в существующую модель.

Соответственно, внедрение проектов или оптимизация процессов в компании происходит с помощью проектного офиса, обязанность которого описывать все этапы управления проектами и их постоянное повышение эффективности. Это значит, что аналитическая и методическая функции КПО сейчас имеют высокие требования, так как помимо оценки эффективности существующих методик, сотрудникам корпоративного офиса также необходимо выходить с инициативой по улучшению

процессов. Безусловно, для того, чтобы корпоративный офис постоянно совершенствовал управление проектами, сотрудникам необходимо проходить обучение, изучить требования разработанного стандарта, изучать и перенимать опыт других российских или зарубежных компаний. Помимо этого, КПО должен отслеживать количественные показатели внедряемых и уже выполненных проектов для того, чтобы анализировать эффективность и разрабатывать возможные пути оптимизации проектов.

На сегодняшний день распространение проектных офисов еще не столь велико, чтобы можно было собрать статистику. С течением времени наберется необходимый объем данных, проанализировав который, можно будет сделать выводы об эффективности использования данного метода.

Какие преимущества получает компания от внедрения проектного офиса? Перечислим [2]:

– Преимущества на стратегическом уровне заключаются в том, что КПО позволяет компании сконцентрироваться на основных направлениях развития.

– На тактическом уровне можно заметить, что с помощью сил проектного офиса можно увидеть всю систему бизнес-модели целиком, так как КПО собирает все детали воедино и описывает процесс от и до. Это позволяет сделать управление прозрачным, а результат очевидным.

– На операционном уровне сотрудники проектного офиса позволяют с помощью описанных процессов внедрять проекты и самое главное понимать механику внедрения. КПО может оперативно выстроить процессы и условия, которые необходимо для управления и внедрения проектов.

– И последнее, но не по значимости, преимущество заключается в том, что с помощью проектного офиса компания может снизить риски, оптимизировать ресурсы, управлять бюджетом и повышать свою ценность, концентрируясь только на прибыльных проектах.

Таким образом, в настоящий момент для того, чтобы внедрить маркетплейс руководителям и их сотрудникам необходимо четко знать построенные в компании процессы, а также быть готовыми к внедрению новых проектов, которые позволят компании быть лидером на рынке и иметь конкурентные преимущества. Именно поэтому сейчас Маркетплейс активно внедряется в компанию Х5 с помощью слаженной и эффективной работы проектного офиса. Более того, для КПО выдвинут ряд требований, которые необходимо учитывать, в том числе и оперативность. Так как от быстроты внедрения маркетплейса зависит место, которое компания займет в 2021 году на рынке e-commerce.

Литература

1. Лялин А.М., Еремина Т.Н., Зозуля А.В. Проектный офис как развитие системы управления региональными программами // Муниципальная академия. – 2019. - № 1. С. 131-136.

2. Хорькова К.О., Халимон Е.А. Внедрение виртуального офиса проекта в систему управления региональными программами развития малых и средних предприятий // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации. Материалы I-й Всероссийской научно-практической конференции. М., ГУУ, 2018. С. 105-108.

А.Е. Глазко
магистрант

И.З. Коготкова
канд. экон. наук, проф.

А.С. Тутмина
магистрант
(ГУУ, г. Москва)

ФУНКЦИОНАЛ И ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ПРОЕКТНОГО ОФИСА В БИЗНЕС-СРЕДЕ

Аннотация. В процессе развития организаций часто можно наблюдать создание организационных единиц с неопределенными и размытыми задачами вместо создания проектного офиса, основной задачей которого становится новая функция в рамках работы всей организации – управление проектом – это действия офиса, направленные на достижение целей и результатов проекта. Дальнейшие перспективы внедрения проектного подхода соответствуют мировым трендам развития систем управления организациями.

Ключевые слова: ПРОЕКТ, ПРОЕКТНЫЙ ОФИС, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ, ФУНКЦИИ ПРОЕКТНОГО ОФИСА, ДОКУМЕНТАЦИЯ ПРОЕКТНОГО ОФИСА.

Организационные структуры новых предприятий, организаций и учреждений часто наполнены непривычными названиями подразделений. Их этих названий сложно понять компетенции и функции работников, привлеченных в их работу. Как следствие, возникают несопоставимость структур в переговорах, сложности принятия внутренних решений, а также абсолютная невозможность объединений компаний и консолидации их функций. Причиной возникновения таких организационных единиц является необходимость оперативнее реагировать на задачи по развитию компаний на фоне неумения и неподготовленности к осуществлению изменений в организации.

Желание идти в ногу с изменениями, создавать такие изменения приводит к нарушению процедуры принятия решений. Руководители воспринимают организационные единицы как постоянно действующие органы предприятия, в тоже время наделяемые им задачи или краткосрочные, или не связанные между собой по форме осуществления и по привлекаемым для их решения лицам. В результате организация пытается создать внутри себя постоянно действующий орган для решения абсолютно различных задач.

На практике же решение для такой ситуации уже разработано и испытано. Называется – проектный офис – подразделение, которое контролирует все проекты холдинга, группы компаний или организаций и отвечает за развитие проектного управления. Из такого определения понятно, что речь идет о группе «проектов». Поэтому, прежде чем перейти к задачам и функциям проектного офиса, следует определить, что понимается под «проектом» и что такое само «проектное управление».

Понятие проекта должно быть выработано в рамках организации самостоятельно, исходя из ее обычной деятельности и параметров финансовых отношений. Так компания «Проектный офис» определяет для себя «проект» как мероприятие, которое:

- ограничено временем (не менее 3-х месяцев);
- ограничено бюджетом свыше 20.000\$;
- и требует участия сотрудников из нескольких компаний.

В определении есть несколько критериев.

Первый из них – не менее трёх месяцев. Более краткосрочное мероприятия вряд ли нуждается в «особых» управленческих методиках. Конечно, более короткие во времени мероприятия могут быть более важными, чем длительные, но ее осуществление не будет требовать привлечения ресурсов других подразделений, управленческие решения не требуют изменений, другие подразделения информированы о ходе осуществления проекта.

Ограничение бюджета. Сумма зависит от деятельности компании и ее финансовых аппетитов. Бюджет важен не только со точки зрения суммы расходов, но и вовлечение в аккумуляцию и использование средств различных подразделений компании. Например, покупка нового автомобиля для курьерской службы и внедрение CRM не равнозначны по отношению формирования проектных команд. В первом случае покупка является единым управленческим решением, во втором – внедрение CRM требует участия различных подразделений и корректировки их процессов, хотя сумма инвестиций в обоих случаях примерно одинакова.

Вовлечение сотрудников различных подразделений организации или же из других дочерних организаций может носить временный (проектный) характер, а может осуществляться разово, для решения определенных задач в рамках проекта [1].

Основной задачей проектного офиса становится новая функция в рамках работы всей организации – управление проектом – это действия офиса, направленные на достижение целей и результатов проекта.

Работа проектного офиса должна быть направлена на координацию работы других людей в традиционных подразделениях организации. Вот небольшой список «действий» проектного офиса:

- разработать расписание проекта;
- опросить заинтересованных лиц;
- поставить задачу члену команды проекта;
- проверить исполнение задачи;
- контролировать изменения в проекте;
- спланировать меры реагирования на риски и пр.

С другой стороны, управление проектами – это набор инструментов и методов, которые позволяют добиваться завершения сложных и рискованных задач в установленный срок, в рамках бюджета и получать результат с требуемым качеством. Так на проектный офис возлагается функция разработать такие документы:

- устав проекта;
- реестр рисков;
- матрица ответственности;
- расписание проекта;
- матрица вероятностей и влияния;
- усвоенные уроки и пр.

Офис управления проектом отвечает за общий контроль управления проектом и за обслуживание систем управления проектом для всей организации. Он поддерживает все проекты организации и предлагает инструменты и другие ресурсы, такие как помощь по проектам, стандарты и руководства, для всех руководителей проектов.

Важнейшей задачей проектного офиса является обеспечение стандартов и качества управления проектами во всей организации. В рамках такой функции на проектный офис возлагается задача обучение членов проектной группы и других работников организации, а также внедрение программного обеспечения для управления проектами в масштабе предприятия. Это позволяет офису гарантировать, что все отделы и проектные группы в организации используют одни и те же методы и инструменты. Фактически проектный офис поддерживает менеджеров проектов в их

оперативной работе. Наличие единых стандартов для всех проектов организации – это первый шаг к высокой зрелости управления проектами, что, в свою очередь, является одним из наиболее важных факторов успеха проекта [2].

Как центр знаний проектный офис также отвечает за непрерывное обучение проектных команд. Он организует стартовые встречи для новых проектов, а также предлагает обучение управлению проектами и программному обеспечению при необходимости.

Работа проектного офиса строиться на основании работы менеджеров по развитию бизнеса. Они заинтересованы в улучшении и развитии бизнеса путем установления и развития отношений с клиентами, поставщиками и другими партнерами. Их работа может включать в себя тщательное стратегическое планирование и позиционирование на соответствующих рынках или каким-либо образом улучшать работу бизнеса, положение или репутацию. Важно, что работа часто затрагивает все сферы бизнеса.

В российской практике управления активно внедряются проектные технологии, позволяющие оптимальным способом достигать поставленных целей и соответствовать современным вызовам. Сегодня проектная деятельность получает все более широкое распространение и в управлении монопрофильными муниципальными образованиями, и в работе научных и исследовательских учреждений, и в работе компаний различных отраслей деятельности. Это связано с тем, что методология проектного управления ориентирована на достижение конкретных результатов, а также зарекомендовала себя высокой степенью надежности достижения поставленных целей в оптимальные сроки и в рамках выделенного бюджета.

Переход от процессного управления к проектному становится новым этапом развития управления в современных организациях. Его внедрение целесообразно осуществлять в форме своеобразного проекта. Технология организации проектной деятельности включает в себя совокупность принципов проектного управления, четырех основных этапов (инициирование, разработка, реализация, завершение), трех основных и четырех вспомогательных процессов (организационная поддержка, управление мотивацией участников, управление компетенциями технологическая поддержка) для оптимального использования имеющихся ресурсов.

Дальнейшие перспективы внедрения проектного подхода соответствуют мировым трендам развития систем управления организациями, и дальнейшее развитие будет базироваться на развитии технологии управления, а также усовершенствования документации, которые используется в построении проектного офиса.

Литература

1. Геокчакян А.Г., Брикошина И.С. Развитие ключевых профессиональных компетенций проджект-менеджера цифровой формации // Управление проектами: карьера и бизнес. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. М., ГУУ, 2019. С. 5-7.

2. Хорькова К.О., Халимон Е.А. Внедрение виртуального офиса проекта в систему управления региональными программами развития малых и средних предприятий // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации. Материалы I Всероссийской научно-практической конференции. М., ГУУ, 2018. С. 105-108.

Е.Д. Демкина
магистрант

В.Е. Ковалева
магистрант

Научный руководитель: д-р экон. наук, проф. **А.П. Бирюков**
(ГУУ, г. Москва)

ПРОЕКТНЫЙ ОФИС КАК ПЕРСПЕКТИВНАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация. В статье представлена основная информация о проектном офисе, рассмотрены его структура и функции. Управление проектами - одна из самых быстрорастущих управленческих дисциплин нашего времени. В сегодняшней быстро меняющейся среде и постоянно растущей конкуренции компаниям необходимо не только проявлять гибкость и следить за внешней средой, но и связывать свою основную деятельность со своими стратегическими целями. Для проектно-ориентированных организаций проектный офис становится инструментом, обеспечивающим эти отношения.

Ключевые слова: ПРОЕКТНЫЙ ОФИС, ПРОЕКТ, ОРГАНИЗАЦИЯ, МЕНЕДЖМЕНТ, ПЕРСПЕКТИВЫ, КОМПАНИИ.

Существует множество факторов, влияющих непосредственно на поведение компании и принятие ею дальнейших действий для полноценного и комфортного существования. Одни напрямую затрагивают жизнедеятельность компании, а другие косвенно, под влиянием внешней и внутренней среды организации, то есть под влиянием объективных факторов, при осуществлении своей деятельности, достаточно большое число компаний начали практиковать метод управления проектами. Сейчас он набирает обороты и становится все более популярным. Впрочем, в том числе и в больших проектно-ориентированных компаниях имеют все шансы появиться проблемы, которые связаны с координацией и распределением всех проектных ресурсов организации, определением и разработкой единственного способа регулирования планов, централизованным прогнозом всех процессов и повышения квалификации служащих. Чтобы все вышеупомянутые задачи были успешно достигнуты и реализованы в работе, необходимы помощь, и поддержка сектора, чье направление будет занято управлением проектами компании, а также четкий контроль реализации набора проектов компании. Для этого дополнительно создаются функциональные подразделения, которые концентрируют и регулируют всю работу, связанную с управлением проектной деятельности компании. Этими координаторами и центрами сбора опыта и знаний управления проектами в компании выступают проектные офисы. Очень важный момент, который необходимо отметить, что проектный офис это одно из важнейших звеньев в организации. Создать его и реально поддерживать его работу, может лишь только фирма, достигшая высочайшей степени зрелости по части управления проектами.

Для понимания что же такое проектный офис, ниже рассмотрим следующие формулировки.

Творческое объединение группы людей, которые нацелены на результат или создание продукта, ранее не существующего – это проект.

Набор проектов, методологий и задач, управление в совокупности, которыми выгодней организации, чем управление ими по отдельности – это программа проекта.

Объединять проекты в портфеле проектов могут совершенно разные составляющие, общий заказчик, общий бюджет, общее управление рисками или ресурсами. Абсолютно все, что входит в разработку и реализацию проекта.

Набор проектов, которые могут быть чем-то связаны между собой, как упомянуто выше, или абсолютно отдельных, не касающихся друг друга, а также связанных с ними и расставленных по приоритетам работ по их управлению, совершенствованию и реализации, для достижения стратегических целей фирмы – данным определением является портфель проектов.

Далее рассмотрим само определение проектного офиса, и как он вообще соотносится со всем, что мы рассмотрели выше.

Подразделение, которое является центром, организации регулирования структурно и методологически управления проектами в организации, является, как уже стало понятно, проектный офис.

Хотелось бы отметить, что проектный офис не создается под каждый проект или программу проекта или портфель проекта. Они спокойно могут существовать и без него. Вообще в компании создается единый проектный офис, который может выполнять все свои функции вне зависимости от направления портфеля проектов, опять же, со ссылкой на определение выше, где уже было сказано он централизован и структурирован. А что касается портфеля проектов, то в компании их может быть несколько, и все они будут разрабатываться и реализовываться по разным направлениям.

Очень часто, при обсуждении темы управление проектами, человек, который непосредственно с ними связан и даже находится на руководящей должности, касающейся данного направления, говорит, что он руководит отделом управления проектами. Но на самом деле, его работа ограничивается лишь управлением бюджета проекта или решением задач по управлению ресурсами, но не более. Это все – менеджер ресурсов, менеджер портфеля, но не менеджер офиса проекта. Пока нет специальной структуры с конкретными задачами, нет и проектного офиса. Если у вас есть администратор с Excel, в котором он управляет списком проектов, это тоже не проектный офис, а администратор с Excel [2].

Если кратко подвести итог функций проектного офиса – то ему необходимо установить структуру работы и централизованно поддерживать порядок и работоспособность всех отделов, занимающихся управлением проектов в организации, насколько это от него требуется.

Процесс разработки и создания организацией своей корпоративной системы управления проектами напрямую связан с формированием и развитием таких элементов управления как специализированная информационная система и проектный офис. Соответственно, проектные офисы делятся на отдельные департаменты только в определенный момент времени в процессе разработки новой парадигмы управления.

При создании концепции проектного офиса, как и принято всегда учитываются международные стандарты и опыт в сферах, затрагивающих данное направление. В качестве руководящего органа необходим такой, который четко выстраивает структуру работы, связанной с процессами управления проектами, и совершенствует ее, помимо решая возникающие вопросы, а также решает возникающие проблемы, связанные с трудностями общего применения ресурсов, инструментов и методов.

Стандарт предполагает множество различных вариаций ответственности проектных офисов и типов их структур. Такой орган, о котором идет речь, на практике и в литературе имеет различные названия, представляем некоторые из них:

- служба управления проектами;
- офис управления проектами;
- проектный офис;

– проектный офис;
– project Management Office (PMO) - в англоязычной трактовке этого термина.

При рассмотрении данных понятий, о которых мы говорили выше, некоторые преподаватели или авторы разделяют понятия проектного офиса и офиса управления проектами и обосновывают закрепленные за ними объекты управления разными уровнями. Можно рассматривать все эти названия как синонимы простоты повествования, поскольку преобладает содержание, а не название. С точки зрения содержания, проектный офис — это структурное подразделение, которое создается на постоянной основе для поддержки и дальнейшего развития методологии, управления и администрирования проектов.

Далее рассмотрим примерные и возможные функции проектного офиса, что в них может входить. Но стоит обратить внимание, что это лишь примеры, так как функции, выполняемые данным подразделением, меняются, в зависимости от типа проектного офиса.

1. Управление и распределение ресурсов.
2. Определение зависимостей между наборами проектов, портфелей и разрабатываемых программ.
3. Повышение квалификации персонала, связанного с ведением проектов, посредством его обучения и сертификации.
4. Внедрение, адаптация и администрирование специализированной информационной системы управления проектами и проектного офиса, обучение будущих реальных пользователей.
5. Создание, контроль и совершенствование используемой методологии проекта.
6. Сбор, объединение и предоставление итоговой отчетности по информации о текущих проектах для топ-менеджмента.
7. Экспертная поддержка со стороны СП.
8. Распределение проектных работ по приоритетам большей выгоды для организации.
9. Создание шаблонов проектной документации.
10. Управление изменениями.
11. Ведение базы накопленного опыта и знаний в управлении рисками и управлении проектами.
12. Ведение нынешних проектов.

Кстати, для начала необходимо как минимум следующее:

Роль проектного офиса четко определена. Он может меняться и развиваться дальше, чтобы соответствовать требованиям организации, но в любой момент должны быть специальные функции, а не «Саша находится в нашем проектом офисе, пусть он это делает» (рис. 1).

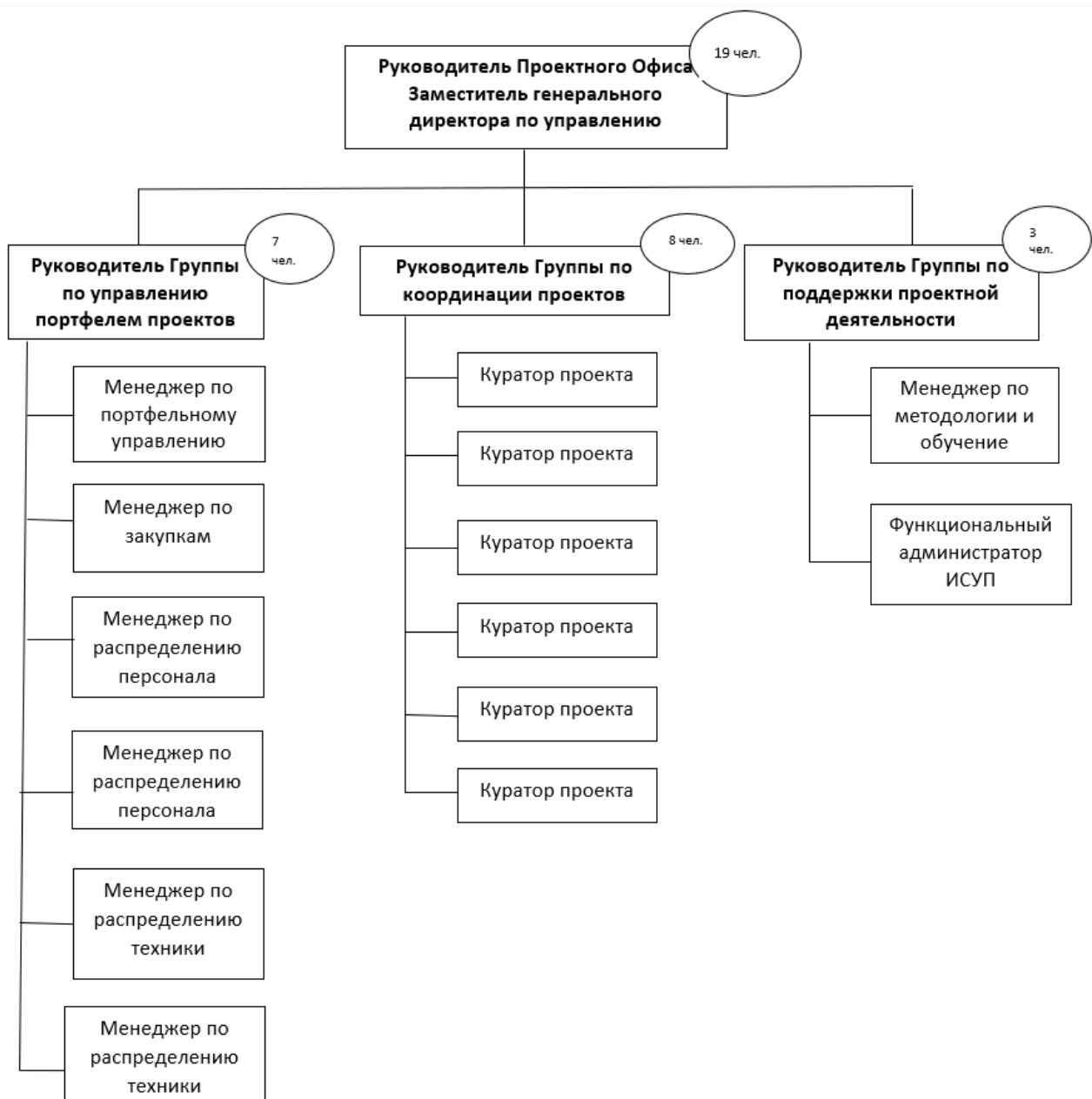


Рисунок 1 – Структура штатов Проектного офиса

Топ-менеджмент должен понимать, зачем компании нужен проектный офис, и поддерживать его. В противном случае все закончится тем же выбросом тонны макулатуры, и все будут работать как раньше. Здесь в комментарии читателя есть хороший пример такой реализации «просто потому, что это необходимо».

Проектный офис разрабатывает приемы внедрения уже известных всем методик и подходов управления проектами для проектного офиса. В большей степени и в большинстве организаций, он адаптирует и совершенствует уже известные приемы и стандарты работы под свою организацию, а не пытается выдумать что-то новое.

Из собственного опыта работы, можно сказать, что при появлении проектного офиса и объединении проектов в отдельные программы, работать становится куда проще и комфортнее. Результатом программ стал портфель, который включал текущие и запланированные проекты, заявки на новые проекты и работы по поддержке уже разработанных систем.

Если подвести итог, то проектный офис, очень нужное подразделение в организации. Его работа действительно очень сложная, так как подразумевает полное структурирование проектной деятельности и наведение порядка из хаоса управления проектами. В небольшой организации будет достаточно 3 человек в данном отделе. Руководителя, методиста или ИТ-специалиста и специалиста по планированию и отчетности. Далее развитие уже будет зависеть от целей и задач организации. Главное понимать зачем, как и с какой целью вы управляете.

Литература

1. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. / Дитхелм Г., Спб.: Бизнес-пресса, 2004. - 1 т. – 400 с., 2 т. – 288 с.
2. Управление проектами / Под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. -- М.: Омега-Л, 2007. – 664 с.
3. Управление проектами/Под общ. ред. В.Д. Шапиро. – СПб.: ДваТрИ, 2006. – 325 с.

С.Д. Куликова
магистрант

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. **С.М. Сычёва**
(ГУУ, г. Москва)

ПРОЕКТНЫЕ ОФИСЫ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ И ЦЕЛЕЙ

Аннотация. Проектное управление – это инструмент, который зарекомендовал себя как наиболее эффективное средство для достижения поставленных значимых целей и исполнения задач. В статье рассмотрены проектные офисы субъектов Российской Федерации в рамках исполнения национальных целей и проектов, а также выявлены основные проблемы, возникающие при взаимодействии проектных офисов друг с другом.

Ключевые слова: ПРОЕКТ, УПРАВЛЕНИЕ, ПРОЕКТНЫЙ ОФИС, НАЦИОНАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ.

Программно-целевой подход нашел свое применение в системе государственного управления совсем недавно. Внедрение проектного управления в Российской Федерации началось с 2016 года в виде образования проектных офисов на разных уровнях государственной власти, а также формирования и реализации приоритетных программ и проектов. Правительство Российской Федерации использует его не только для решения наиболее приоритетных задач, стоящих перед государством, но и активно внедряет проектное управление на все уровни власти различных органов управления. Основная суть данного подхода заключается в том, что реализация стратегии развития страны основывается на выполнении целевых показателей, которые в свой черед, преобразуются в перечень государственных программ к исполнению. Программы направлены на усовершенствование всех сторон жизни общества и государства.

Каждая государственная программа состоит из комплекса взаимосвязанных основных мероприятий – проектов. Проект – комплекс мероприятий, направленный на достижение уникальной цели в условиях временных и ресурсных ограничений, а также содержащий комплекс документов. Для того, чтобы достичь поставленных

целей в установленные сроки и наиболее эффективно расходовать бюджетные средства, необходимо использование новых управленческих инструментов. Наилучшим способом усовершенствовать работу органов государственной власти можно, прибегнув к применению эффективных методов проектного управления.

Основное преимущество от применения методов проектного управления заключается во множестве факторов, например, повышение вероятности достижения поставленных целей, минимизация рисков, структурирование деятельности, четкое планирование финансовых затрат.

Главные особенности, характерные для ведения деятельности в государственном секторе:

1. Осуществление деятельности в соответствии с жесткими правовыми нормами;
2. Централизация власти и подотчетность вышестоящим органам власти;
3. Использование бюджетных средств для финансирования проектов;
4. Публичная отчетность и общественный контроль;
5. Социальная направленность проекта (нет ожидания получения финансовых выгод от реализации проекта);
6. Масштабность, важность и разносторонняя направленность государственных проектов [5].

Использование методов проектного управления как первостепенного инструмента повышения уровня эффективности деятельности Правительства Российской Федерации и органов федеральной исполнительной власти представлено в Основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года [6].

На сегодняшний момент, для достижения чрезмерно важных стратегических целей государственного масштаба в Российской Федерации успешно применяется проектное управление. Указом Президента от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» были приняты проекты по 12-ти направлениям социально-экономического развития [1].

Правительство России завершило работу над формированием новых национальных проектов и комплексному плану по развитию инфраструктуры 24 декабря 2018 года. Итогом стало утверждение 13 национальных и 78 федеральных проектов, охватывающих практически все важнейшие направления жизнедеятельности человека. В принятых проектах определены конкретные цели, указаны сроки реализации, показатели, имеющие целевые значения, рассчитаны ресурсы, необходимые для реализации проекта, а также названы ответственные за получение конечного результата [4].

Национальный проект – программа проектов, обеспечивающая достижение целей и целевых показателей, а также выполнение задач, установленных Президентом Российской Федерации в Указе от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». При необходимости состав национального проекта может корректироваться и добавляться дополнительными показателями и задачами, обязательными к выполнению.

Федеральный проект – проект, который обеспечивает достижение целей, целевых и дополнительных показателей, выполнение основных задач в рамках исполнения национального проекта.

На основании успешной реализации 13 национальных проектов, исполнение которых установлено до 2024 года, Президент РФ издал УКАЗ № 474 от 21.07.2020 г. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». В

данном правовом акте указаны приоритетные направления развития РФ, представленные в виде национальных целей:

1. Сохранение населения, здоровье и благополучие людей – 4 показателя, направленных на улучшение качества жизни граждан страны;
2. Возможности для самореализации и развития талантов – 6 показателей, целью которых является повышения интереса у населения к культурным мероприятиям, а также развитие и поддержание талантов молодого поколения страны;
3. Комфортная и безопасная среда для жизни – 6 показателей, направленных на улучшение качества городской среды, экологическое оздоровление водных объектов (включая реку Волга, озеро Байкал, озеро Телецкое);
4. Достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство – 5 показателей, обеспечивающих устойчивое экономическое развитие страны;
5. Цифровая трансформация – 4 показателя, необходимых для достижения «цифровой зрелости» экономической и социальной отраслей.

Для каждого из показателей определяются определенные целевые значения. Единый план достижения 5 национальных целей с помощью 25 целевых показателей находится в разработке Правительства Российской Федерации и будет представлен до конца 2020 года [2].

Важным аспектом реализации национальных проектов является взаимодействие проектных офисов федерального и регионального уровней. На федеральном уровне ответственными за исполнение федеральных проектов являются ведомственные проектные офисы.

Ведомственный проектный офис – структурная единица, созданная для организации проектной деятельности по методическому сопровождению и реализации федеральных проектов.

Для своевременного и точного исполнения вышеуказанных проектов в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 31 октября 2018 г. № 1288 в каждом субъекте РФ формируется региональный проектный офис, обеспечивающий организацию проектной деятельности и межведомственного взаимодействия, а также взаимодействия с проектными офисами других субъектов РФ.

Региональный проект направлен на достижение целей, показателей и результатов федерального проекта. Мероприятия по исполнению регионального проекта относятся к законодательно установленным полномочиям субъекта Российской Федерации, а также к вопросам местного значения муниципальных образований, расположенных на территории указанного субъекта Российской Федерации [3].

Исполнение национальных проектов – это совместная зона ответственности федерации и всех регионов России.

Цель работы проектного офиса заключается в создании условий для обеспечения достижения запланированных показателей и целей национальных проектов, имеющих целевые значения. Кроме этого реализация проектов должна минимизировать управленческие затраты и предоставить большую прозрачность работы.

Основные задачи проектных офисов:

1. Укрепление и совершенствование правил проектного управления;
2. Создание комфортной среды для деятельности участников проектной деятельности;
3. Организация управления знаниями и содействие в развитии необходимых компетенций участников проектной деятельности;
4. Выполнение отдельных проектных функций;

5. Повышение эффективности выполнения процессов проектной деятельности.

В связи с огромной ответственностью, сложностью и масштабом реализуемых целей могут возникнуть некоторые трудности в функционировании проектных подразделений органов федеральной и региональной исполнительной власти. Необходимо своевременно выявлять причины непродуктивной деятельности вышеперечисленных органов и незамедлительно принимать меры по их устранению.

Рассмотрим основные трудности, возникающие во время совместной деятельности проектных офисов государственной и региональной власти страны в рамках исполнения национальных целей.

Усложняющим работу государственных проектных офисов является затрудненный коммуникационный процесс, связанный с тем, что Российская федерация состоит из 85 субъектов, находящихся в 11 часовых поясах. Данная специфика накладывает некоторые ограничения, связанные со временем обработки поступившего сообщения и отправки обратной связи. (Например, в Москве 12:00, а в Камчатском крае 21:00. Специалисты, работающие на востоке нашей страны, увидят сообщение от московских специалистов только на следующий день, и, даже с учетом самого кратчайшего срока обработки информации, ответ поступит не раньше завтрашнего дня).

Проблема коммуникации может быть рассмотрена под другим углом. Одной из основных проблем ведения деятельности в рамках работы проектного офиса является смешение процессной (операционной) и проектной деятельности. Процессная деятельность характеризуется цикличностью, то есть периодически повторяющимися действиями. И, напротив, суть проектного процесса заключается в его уникальности и неповторимости. Проектный процесс необходим для создания, развития или модернизации воплощения показателей федеральных и региональных проектов в рамках исполнения национальных целей России.

В этом заключается противоречие проектного и функционального механизмов управления в государственном и муниципальном управлении. Очевидно, что при переходе на проектное управление необходимо применять определенный организационный инструментарий, который обеспечит наиболее эффективное достижение поставленных целей и задач. В реальности же реализация проектов происходит при помощи старого методологического подхода, затрудняющего процесс передачи информации и снижающего вероятность успешного достижения запланированных результатов проекта.

Не менее важной является проблема недопонимания специалистами своей роли в процессе реализации масштабных национальных проектов. Данная проблема может возникнуть на любом уровне исполнения проекта, как на федеральном, так и в регионах, а также на дальнейшем уровне каскадирования полномочий, в итоге, охватывающих всех участников, причастных к исполнению проекта.

Важно понимать, что суть проектного управления заключается в реализации комплекса мероприятий, направленного на достижение общей цели. Поэтому взаимосвязанная работа каждого члена команды, а также заинтересованных лиц проекта может привести проект к успешному результату. Все участники должны осознавать свою значимость в ходе исполнения задач. Важность работы не зависит от статуса или уровня проекта. Показатели национальных, федеральных и региональных проектов взаимосвязаны между собой. Так, даже самый младший специалист, выполняющий свою работу по исполнению регионального проекта, оказывает огромное влияние на исполнение непосредственно регионального проекта, федерального, а в итоге и становится неотъемлемой частью национального проекта Российской Федерации.

Также можно отметить проблему, связанную с командообразующим фактором. Процесс формирования команды достаточно длительный. По мнению некоторых специалистов, приспособление людей друг к другу и формирование сплоченной команды по времени занимает от 6 до 12 месяцев [7].

Конечно, в современных быстроменяющихся условиях внешней среды, данный срок является очень длительным. Взяв за пример взаимосвязь проектных офисов всех субъектов Российской Федерации, можно сказать, что сотрудники испытывают некоторый стресс, так как находятся в постоянно меняющихся условиях работы. Штаб проектных офисов может быть подвергнут кадровым изменениям, что приводит к замедлению создания эффективной проектной команды. А это, в свою очередь, оказывает влияние на общение и координацию всех проектных офисов, работающих в рамках реализации национальных целей страны.

Несмотря на то, что проектные офисы функционируют в России не так давно, необходимо уже сейчас настраивать работу на эффективный лад, применяя особые требования к ведению проектной деятельности, чтобы исключить возможность возникновения ошибок.

Таким образом, на основании проблем, выявленных в ходе анализа и изучения материала по вопросу взаимодействия проектных офисов субъектов Российской Федерации, можно сделать вывод, что на современном этапе развития управленческой системы России проектный подход нуждается в определенной корректировке и совершенствовании работы проектных офисов субъектов, которые испытывают трудности во взаимодействии в рамках исполнения национальных целей и проектов. С учетом принятого во внимание вышесказанного, проектное управление будет играть значительную роль в усовершенствовании деятельности всей системы страны.

Литература

1. Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» от 07.05.2018 № 204 // Собрание законодательства Российской Федерации. с изм. и допол. в ред. от ред. от 21.07.2020, URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/ (дата обращения: 01.12.2020).

2. Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» от 21.07.2020 № 474 // Собрание законодательства Российской Федерации, URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927/ (дата обращения: 01.12.2020).

3. Постановление Правительства РФ «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» от 31.10.2018 № 1288 // Собрание законодательства Российской Федерации. с изм. и допол. в ред. от вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/23d0a5d07c2f011e1c4201dbdc719c38a50249ef/ (дата обращения: 02.12.2020).

4. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ: ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ И ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ Москва, 2019 г. На основе паспортов национальных проектов, утвержденных президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018 г., URL: <http://static.government.ru/media/files/p7nn2CS0pVhvQ98OOwAt2dzCIAietQih.pdf> (дата обращения: 02.12.2020).

5. Васильев Артем Игоревич, Прокофьев Станислав Евгеньевич Организация проектного управления в органах государственной власти //

Управленческие науки. 2016. № 4. Стр.44-52 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-proektnogo-upravleniya-v-organah-gosudarstvennoy-vlasti> (дата обращения: 02.12.2020).

6. Кожевников Сергей Александрович Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти // Вопросы территориального развития. 2016. № 5 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnoe-upravlenie-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-organov-gosudarstvennoy-ispolnitelnoy-vlasti> (дата обращения: 02.12.2020).

7. Nezamaykin I.V., Serebryakova G.V., Sycheva S.M., Shramchenko T.B. PROBLEMS OF TEAM FORMATION AND FUNCTIONING IN MODERN CONDITIONS // The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences (EpSBS). 2019. №89. С. Pages:893-904, URL: https://www.researchgate.net/publication/331905673_Problems_Of_Team_Formation_And_Functioning_In_Modern_Conditions (дата обращения: 02.12.2020).

СОДЕРЖАНИЕ

СЕКЦИЯ «ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

<i>Грошева Е.К., Грошева Н.Б., Начаркин М.А.</i> Основные этапы развития проектного управления в России и в мире.....	3
<i>Дуброва Е.М.</i> История развития проектного управления в России и за рубежом...	5
<i>Ковалев В.М., Матинян А.А.</i> ДнепроГЭС. Из истории одного проекта СССР.....	7
<i>Кулагина Е.А.</i> Формирование проектного управления в России и за рубежом.....	9
<i>Ларшина М.Л.</i> Марк Львович Разу: личность и профессиональная деятельность..	12
<i>Ложникова Д.А.</i> Исторические аспекты проектного управления.....	14
<i>Петролюк В.В.</i> Управление проектами в эпоху оттепели.....	19
<i>Поникаровская П.С.</i> Олимпиада-1980 и Олимпиада-2014. Из истории уникальных проектов нашей страны.....	21

СЕКЦИЯ «ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ»

<i>Аксенов А.Н., Брикошина И.С., Кадырова А.А.</i> Применение технологий искусственного интеллекта в системах управления проектами.....	24
<i>Аренс Ю.А., Каткова Н.А.</i> Влияние цифровой трансформации на проектное управление.....	28
<i>Биньяминов М.М., Коготкова И.З.</i> Управление IT-проектами в эпоху применения цифровых технологий.....	31
<i>Геокчакян А.Г.</i> Применение цифровых двойников в проектном управлении.....	34
<i>Исаева М.И.</i> Развитие выставочных проектов в условиях цифровизации.....	36
<i>Левенок С.А.</i> Современные тенденции цифровизации российского бизнеса.....	39
<i>Османова Д.А.</i> Проектное управление в условиях Индустрии 4.0.....	41
<i>Удовик О.А.</i> Применение цифрового проектирования на промышленных предприятиях.....	44
<i>Чу Тхань Ханг</i> Тенденция цифровой трансформации восстанавливает туризм после Covid-19.....	47
<i>Шохова Е.С.</i> Повышение эффективности проектной деятельности путем внедрения электронного документооборота.....	50

СЕКЦИЯ «ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19 НА ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

<i>Брикошина И.С., Бунятов оглы И.В., Зинченко Е.И.</i> Влияние пандемии на телеиндустрию.....	54
<i>Громова А.И., Майстровская В.Ю.</i> Состояние трудовых ресурсов в России в период пандемии COVID-19.....	57
<i>Дегтярева Е.А., Максютта В.А.</i> Системы контроля сотрудников проекта в условиях удаленной работы в период пандемии.....	60
<i>Дегтярева Е.А., Чикаревский В.С.</i> Новые правила оформления карточки товара на медиаплощадках в условиях пандемии.....	64
<i>Жаворонков В.В., Жаворонкова А.В.</i> Анализ влияния пандемии COVID-19 на проектное управление.....	69
<i>Каштанов В.Г., Смирнов Е.А.</i> Цифровая трансформация рабочей силы в условиях пандемии COVID-19.....	71
<i>Кузнецов А.А., Фролов А.В.</i> Влияние COVID-19 на event-индустрию: переход от офлайн к онлайн.....	76

Максюта В.А., Чикаревский В.С. Мотивация и эффективность сотрудников проекта в условиях удаленной работы в период пандемии.....	78
Мишукова С.В., Никитина Е.В. Влияние пандемии COVID-19 на управление проектами и программами в цифровой среде.....	82
Некрасова М.В. Влияние пандемии COVID-19 на управление лизинговыми проектами в цифровой среде.....	86
Поварнева В.Ю. Влияние цифровизации на маркетинг.....	89
Полторанина А.С., Прохорова А.Г., Смирнова Е.А. Тенденции развития проектного управления в условиях мировой пандемии COVID-19.....	91
Сафиуллина Р.А. Как повлиял COVID-19 на мировой рынок стартап-проектов?...	94
Ткаченко К.И. Цифровое неравенство в условиях пандемии COVID-19: инструментарий сокращения в Санкт-Петербурге	100
Уварова П.В., Сычёва С.М. Обеспечение непрерывности бизнеса в условиях удаленной работы при COVID-19.....	111
Хореза Е.Е. Влияние COVID-19 на проектное управление.....	113

СЕКЦИЯ «ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ГИБКИХ МЕТОДИК ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

Барабашов Н.И., Имаметдинов Р.А. Перспективы применения гибких методик проектного управления компаниями малого и среднего размера.....	116
Биньяминов М.М., Никитина Е.В. Использование гибких методов управления в реализации проекта.....	119
Вержбовский О.А. Использование гибких технологий управления проектами в условиях пандемии.....	122
Георгиевский А.Б. Разработка решений ритейлерами на основе Agile в цифровой экономике.....	125
Гильманов Т.Д., Сайфуллин Т.А., Ющенко Ю.Е. Гибкое управление в негибкой организации.....	128
Зуйков Я.П., Кузьмина Е.Ю. Условия эффективного внедрения agile-подхода в современных организациях.....	132
Квасникова Л.И. Перспективы применения agile-технологий в проектах.....	136
Пешкова О.А., Франко Рока Габриела Лизет. Применение гибридного подхода для управления проектом разработки цифрового инструмента клиентского сервиса банка.....	140

СЕКЦИЯ «ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ»

Кобызева Н.А. Анализ и синтез – фундаментальные задачи дизайн-мышления проектного управления.....	143
Нифталиева С.А. Дизайн-мышление: определение и применение.....	146
Новожилова Е.А. Проблемы и особенности дизайн-мышления в проектном управлении.....	149
Репичев А.И., Филатова Е.С. Определение типичных ошибок в работе команды организации при внедрении Agile.....	152
Филатова Е.С. Этапы гибкой системы управления проектами – Agile.....	154
Чуприкова Е.С. Использование дизайн-мышления в проектной деятельности....	157

СЕКЦИЯ «КАРЬЕРНЫЕ ТРАЕКТОРИИ СПЕЦИАЛИСТА ПО ПРОЕКТНОМУ УПРАВЛЕНИЮ»

Затонская А.А., Терелецкова Е.В. Трудовая адаптация работников как показатель повышения производительности труда.....	160
Зеленцова Л.С., Клименко А.О., Тимофеев А.А. Траектория развития проектного менеджера.....	162
Куркин М.А., Шпаков А.И. Поведенческие модели для руководителей проектов..	165
Лазуткин Р.А. Проблемы трудовой миграции: историко-управленческий аспект..	167
Осокин И.Н., Фоменко А.С. Роль рабочего определения в управлении проектами	169
Чуприкова Е.С. Траектории карьеры проектного менеджера.....	171

СЕКЦИЯ «ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

Андреев Д.Д., Мазеин А.А. Специфика проведения ивентов в современной России.....	174
Антонова Д.А., Коготкова И.З. Анализ международного опыта стандартизации в управлении проектом. Как управляют проектами в разных странах?.....	176
Антонова Н.А., Пасеко Я.Н. Бирюзовые организации: новая концепция развития бизнеса.....	180
Афанасьева А.В., Глазунова Д.В., Шведова О.Я. Использование онлайн-технологий в функционировании студенческой учебно-научной лаборатории управления проектом.....	184
Багаева К.И., Гусева К.А., Зинченко Е.А. Решение затруднений, возникших во время работы над проектом «Программа внедрения средств и методов антикризисного управления в деятельность организаций малого и среднего бизнеса на примере ООО "Милти"».....	191
Бельская К.В., Лялин А.М. Проблемы реализации национальных проектов.....	194
Бирюков А.П., Дацко В.С., Коготкова И.З., Макаркина П.А. Управление проектами по выстраиванию стратегии продвижения бренда организации в условиях цифровизации экономики.....	200
Брыткова Ю.О. Управление проектами в агрохимической промышленности в условиях пандемии COVID-19 на примере ООО «Элитные Агросистемы».....	202
Губанов А.А., Поникаровская П.С. Технологические тренды: реализация проектов сервисов доставки.....	208
Гусева М.Н., Коготкова И.З., Сороко Г.Я. Оперативное управление строительными проектами в условиях цифровой среды.....	210
Денисов А.Ю., Лялин А.М. Особенности проектного управления в строительстве..	213
Денисов А.Ю. Совершенствование внутренних бизнес-процессов, связанных с проектной деятельностью компании ООО «Доминус».....	216
Елистратов И.А., Кумкин А.С. Ивент-менеджмент в сфере НКО.....	220
Зозуля А.В., Зозуля П.В. Анализ опыта применения методов проектного управления на региональном уровне.....	222
Зубкова Д.Д. Управление проектом в сфере городского транспорта.....	225
Коготкова И.З., Трофименкова Е.Д. Специфика управления проектами в различных отраслях.....	227
Когыркина О.В., Петролюк В.В. Тенденции развития онлайн-образования.....	233
Кухтенко Д.В., Свиридова С.О. Специфика организации логистических проектов для сферы фармацевтики.....	235
Ларшина М.А., Рябцева Е.А. Проектные инициативы организации переработки ресурсов для вторичного использования в сфере общественного питания.....	237

Левенок С.А. Особенности методов проектного управления в ЖКХ в условиях пандемии и до нее.....	239
Ложникова Д.А. Особенности управления проектами в нефтегазовой отрасли.....	241
Освянникова С.И., Харченко А.П. Управление нематериальным стимулированием студентов в России: проектный подход.....	244
Освянникова С.И., Харченко А.П. Управление нематериальным стимулированием студентов как проектная деятельность: зарубежный опыт.....	249
Олейник А.С., Никитин С.А. Повышение эффективности труда удалённых работников.....	254
Осокин И.Н., Фоменко А.С. Обзор исследования Международного института проектного управления «Пульс профессии 2020. опережение: формирование культуры, ориентированной на будущее».....	256
Пешкова О.А., Франко Рока Габриела Лизет. Предпосылки инициации проекта разработки цифрового инструмента клиентского сервиса боливийского банка.....	258
Плетнёва А.В., Насырова Э.А. Устойчивое развитие как основа проектного управления в современном мире.....	265
Прилипухова М.С. Специфика управления проектами в ракетно-космической отрасли.....	268
Романенко М.А. Особенности управления человеческими ресурсами в инновационных проектах предприятий.....	273
Федоров И.М. Современные вызовы культурных проектов во Владивостоке.....	276

СЕКЦИЯ «ТЕХНОЛОГИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ»

Абдуллаев Р.Э., Безруков А.А. Характеристика позитивного имиджа организаторов мероприятия как составляющая успеха.....	278
Александрова А.В., Бирюков А.П. Актуальные проблемы в сфере управления знаниями как функциональной области управления проектами.....	280
Апенько С.Н. Вовлеченность персонала как комплексная компетенция проектных команд.....	284
Болтенков И.А., Чанчиков А.А. Краудсорсинг как способ управления общественно значимыми проектами.....	287
Биньяминов М.М., Коготкова И.З. Особенности современных методов управления в области разработки программного обеспечения.....	289
Брыткова Ю.О. Современное состояние управления проектами в условиях динамичной макросреды.....	295
Воронин Е.А., Москвитин М.О. К вопросу о коррупционных проявлениях в сфере государственного управления в России и за рубежом.....	298
Воскресенская Д.М., Гусева М.Н. Особенности жизненного цикла IT-проекта.....	300
Выходцева Е.А., Чухина А.М. Социальное предпринимательство как источник финансирования проектов некоммерческих организаций.....	304
Громова А.И., Степанова Д.А. Роль и влияние имиджа организаторов на успех мероприятия.....	307
Еремин А.Е., Чеча А.А. Применение нейронных сетей в процессе принятия проектных решений о диверсификации.....	311
Жаворонков В.В., Жаворонкова А.В., Никитин С.А. Особенности проектного управления в современном мире.....	314
Иванов И.И. Качество как один из ключевых показателей управления проектом...	317
Идам Т.Т., Малькова А.А. Технологии ивент-менеджмента в рекламной деятельности.....	319

Исаева М.И. Специфика управления и повышения эффективности выставочной деятельности с внедрением информационных технологий.....	321
Мезина Т.В., Брикошина И.С., Гусева М.Н. Проблемы проектного управления в России.....	323
Некрасова М.В. Лизинг в проектном финансировании.....	325
Панина А.А. Межкультурные коммуникации в проектах.....	328
Пирогов Л.В., Семченко Е.Е. Технологии ивент-менеджмента в рекламной деятельности.....	331
Плачинта Д.О. Основные проблемы управления проектом.....	333
Привалова Е.А., Шегай Д.В. Преимущества и недостатки Smart-контрактов.....	336
Приуполина Е.А. Инвестиционный контракт как инструмент государственной поддержки промышленности РФ.....	339
Tran T., Tyuneeva E. Research on the problem of project success: different points of view.....	342
Чуприкова Е.С., Лялин А.М. Совершенствование методов проектного управления.....	345
Шендяпина П.А. Повышение уровня качества проводимых мероприятий при управлении ивент-проектами.....	348

СЕКЦИЯ «ПРОЕКТНЫЙ ОФИС КАК ПЕРСПЕКТИВНАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

Борисова В.В., Привалова Е.А., Шегай Д.В. Повышение требований бизнеса к проектному офису для создания маркетплейс.....	351
Глазко А.Е., Коготкова И.З., Тутмина А.С. Функционал и основные задачи проектного офиса в бизнес-среде.....	354
Демкина Е.Д., Ковалева В.Е. Проектный офис как перспективная форма организации проектной деятельности.....	357
Куликова С.Д. Проектные офисы в рамках реализации национальных проектов и целей.....	361

Материал издается в авторской редакции.
Ответственность за сведения, представленные в издании, несут авторы статей.

Научное издание

**ГОРИЗОНТЫ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

Материалы II Международной научно-практической конференции

4 марта 2021 года

Компьютерная верстка *А.В. Плетнёва*

Проверка макета *Е.В. Слюсарь*
Техническое редактирование *А.Н. Пантелеева*
Дизайн обложки *А.А. Николаева*
Тематический план изданий научной литературы ГУУ 2020-2021 уч. г.

Подп. в печ. 09.04.2021.	Формат 60x90/16.	Объем 23,25 печ.л.
Бумага офисная.	Печать цифровая.	Гарнитура Arial.
Уч.-изд. л. 27,37.	Изд. № 300/2020_21.	Тираж 500 экз. (1-й завод 50 экз.)
	Заказ № 339.	

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»
Издательский дом ФГБОУ ВО ГУУ
109542, Москва, Рязанский проспект, 99, учебный корпус, ауд. 106
Тел./факс: (495)-377-97-44
e-mail: id@guu.ru, roguu115@gmail.com
www.guu.ru