

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Улина С.Л.  
подпись  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Внедрение системного проектного управления в телекомпаниях

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.04 «Управление проектами и организационными изменениями»

Научный руководитель	_____	<u>доцент, к.э.н.</u>	<u>П.С. Зеленский</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>А.Д. Акулич</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Рецензент	_____	_____	<u>А.А. Тренина</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
1 Теоретические основы управления телевизионными проектами.....	6
1.1 Телеканал как проектно-ориентированная организация.....	6
1.2 Особенности телевизионных проектов как объекта управления .....	12
1.3 Организация управления телевизионными проектами в российской и зарубежной практике .....	21
2 Анализ практики управления телевизионными проектами региональных телекомпаний .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1 Оценка уровня зрелости проектного подхода в практике региональных телекомпаний .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2 Характеристика телекомпании ООО «ТВ-Енисей» и анализ ее системы управления телевизионными проектами .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3 Проблемы управления телевизионными проектами в ООО «ТВ- Енисей» .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию процессов управления телевизионными проектами .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1 Рекомендации по совершенствованию управления телевизионными проектами .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2 Проект внедрения предложений по совершенствованию системы управления проектами на телеканале .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.3 Оценка эффективности предложенных рекомендаций.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Заключение .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Список использованных источников .....	26
Приложение А .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Приложение Б.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Приложение В .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Изменения, произошедшие в России вследствие перехода к рыночным отношениям, сказались и на индустрии телерадиовещания. Сокращение государственного финансирования и появление негосударственных СМИ привело к необходимости хозяйственной самостоятельности и экономической ответственности за результаты деятельности. Наметилась тенденция «коммерциализации» вещания, в связи с чем, потребовались и новые подходы к управлению.

Дополнительным фактором влияния для региональных телекомпаний является также возросшая конкуренция со стороны федеральных телевизионных сетей, обладающих широкой зрительской аудиторией, значительными финансовыми ресурсами и рекламными возможностями.

Сокращение инвестиционных вложений в социально значимые телевизионные проекты, отставание в уровне технической оснащенности региональных телекомпаний от общенациональных и сетевых вещателей, рост коммерциализации эфирного времени, значительно снижают конкурентоспособность местных телекомпаний.

В связи с этим требуется пересмотр системы управления и поиск наиболее эффективных методов и моделей.

На наш взгляд, наиболее оптимальными методами управления, позволяющими добиться большей эффективности, являются – проектные методы. Это связано с тем, что телевизионные компании обладают всеми признаками проектно-ориентированных организаций, и требуют соответствующих подходов к управлению.

Мы считаем, что одной из главных проблем рынка телевизионных СМИ и в частности региональных телекомпаний является применение неэффективных систем управления, а именно, отсутствие формализованного

проектного подхода к управлению телевизионными проектами, требующие соответствующих методов управления.

Потому что именно наличие таких заданных ограничений: временных, ресурсных, инвестиционных, а также большая конкуренцией на рынке СМИ, задающая необходимость частого обновления продукта- позволяют рассматривать деятельность телекомпании как проектно-ориентированную.

Данное положение задает объективные условия для необходимости разработки проектного подхода для совершенствования процессов управления телевизионными проектами.

Актуальность данной работы обуславливается еще и тем фактором, что теоретических положений по проблеме управления деятельностью телекомпаний разработано не много и практически нет работ, раскрывающих проектные методы и механизмы управления телевизионными проектами.

Кроме того, сложность исследуемой проблемы, наличие большого числа неразрешенных вопросов, теоретически незакрепленных понятий, которые при этом активно используются в практике, приводят к необходимости исследования и теоретического описания данной области.

Исследуемая проблема: отсутствие формализованного проектного подхода к управлению телевизионными проектами в телекомпании ООО «ТВ-Енисей», как проектно- ориентированной организации.

Объектом исследования являются телевизионные проекты телекомпании ООО «ТВ-Енисей»

Предметом исследований являются процессы управления телевизионными проектами

Целью диссертационного исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию процессов управления телевизионными проектами.

Задачи исследования:

- изучить теоретические основы управления при проектном подходе;

-охарактеризовать телеканал как проектно-ориентированную организацию;

- выявить особенности телевизионных проектов, как объекта управления;

- провести анализ существующих принципов организации управления телевизионными проектами в российской и зарубежной практике и определить условия их эффективной реализации;

- провести анализ практик управления телевизионными проектами региональных телекомпаний;

- разработать рекомендации по совершенствованию управления телевизионными проектами;

- осуществить апробацию разработанных рекомендаций на телеканале ООО «ТВ-Енисей»;

- оценить эффективность предложенных рекомендаций.

Ожидаемые научные и практические результаты заключаются в выявлении особенностей управления телевизионными проектами в телекомпаниях, как проектно-ориентированной организации и разработка рекомендации по совершенствованию системы управления.

Работа была апробирована на международных конференциях «Перспектив Свободный-2018» и «Перспектив Свободный-2019», а также в международном научно-практическом сборнике «Современная мировая экономика: проблемы и перспективы в эпоху развития цифровых технологий и биотехнологии».



# **1 Теоретические основы управления телевизионными проектами**

## **1.2 Телеканал как проектно-ориентированная организация**

Любая современная организация способна существовать и успешно конкурировать на рынке лишь при условии постоянного развития и адаптации под изменяющиеся условия ведения бизнеса. Ускорение ритма современной жизни, изменчивость окружающей среды усиливает нестабильность функционирования компаний, заставляет их проводить частые и быстрые изменения, подстраиваться под изменения внешних условий. Справляться с этой задачей позволяет проектная деятельность. В настоящее время понятие «проект» и «управление проектом» настолько крепко и сильно закрепились в жизни, что какого-то определенного и точного определения и толкования этих терминов нет. Но все же в российской практике менеджмента проект это – совокупность, набор задач и действий, которые имеют отличительные признаки. Такие как: четкие конечные цели, взаимосвязи задач и ресурсов, определенные сроки начала и окончания проекта, известная степень новизны целей и условий реализации, неизбежность различных конфликтных ситуаций вокруг и внутри проекта. Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг [1]. «Временное» означает, что у любого проекта есть начало и непременно наступает завершение, когда достигаются поставленные цели, либо возникает понимание, что эти цели не могут быть достигнуты. «Уникальных» означает, что создаваемые продукты или услуги существенно отличаются от других аналогичных продуктов и услуг.

Управление проектами, как практическая область менеджмента, с помощью которой можно повысить эффективность организации и качество работ применимо к любой сфере деятельности, в любой отрасли, практически для любой задачи. Очень часто проектная методология используется как инструмент внутреннего развития, как форма реализации изменений в

компании. Этот вид проектной деятельности напрямую не связан с основной деятельностью компании, и напрямую не оказывает влияния на эффективное осуществление деятельности. Но, есть ряд организаций, для которых внедрение проектной методологии управления, как один из основных факторов повышения производственной эффективности. Это те компании, которые осуществляют свою деятельность в проектной форме. Именно такие организации принято называть проектно-ориентированными [2].

Управление проектом сильно отличается от управления обычным функциональным подразделением, в котором постоянно выполняется одна и та же работа, не имеющая четкой даты начала и завершения.

Уникальность действий и результат есть отличительные признаки проекта. Согласованность и единообразие - черты, типичные для обычной функциональной деятельности организации. Если успешную функциональную деятельность можно представить, как постоянный непрерывный поток действий, оканчивающихся предсказуемым набором сходных результатов, то каждый проект следует рассматривать как временный импульс активности, порождающий уникальный единичный результат.

В таблице 1 представлено сравнение проектной деятельности и работы функционального подразделения компании ООО «ТВ-Енисей».

Таблица 1 - Сравнение проектной деятельности и функционального подразделения-юридический отдел компании ООО «ТВ-Енисей».

Проектная деятельность	Работа функционального подразделения (на примере юридического отдела)
Определен жизненный цикл: формирование концепции, проектирование, изготовление, монтаж, тестирование, начальное использование	Ведется постоянная деятельность из года в год
Определены моменты начала и завершения: назначены соответствующие календарные даты	Нет определенных характеристик, привязанных к календарным датам



## Окончание таблицы 1

Подлежит немедленному завершению, если понимается, что невозможно достичь целей; всегда прекращается по завершении	Обеспечивается непрерывное функционирование деятельности
Как правило, уникален, не имеет аналогов	Как правило выполняются хорошо известные функции и работы, незначительно отличающиеся от предыдущих
Все действия должны быть выполнены в соответствии с утвержденным бюджетом и календарным планом	Максимальный объем работы, который может быть ограничен сроками по договорам с контрагентами
Прогнозирование окончательного срока и стоимости исполнения затруднено	Сроки определены
Может требовать участия персонала с различной квалификацией, состав которых может менять от фазы к фазе жизненного цикла	Включает небольшое количество тесно связанных видов работ, выполняемых внутри одной организации
Скорость расходования средств и виды расходования средств постоянно меняются	Темпы расходования средств и виды расходов относительно неизменны
Динамична по природе	Статична по природе

Выбор проектной формы реализации деятельности определяется характером бизнеса и прежде всего, предполагает получение доходов за счет создания для клиентов уникальных продуктов или оказания им уникальных услуг. Уникальность накладывает особый отпечаток на все стороны деятельности предприятия.

В проектно-ориентированной компании центрами затрат и прибылей являются проекты [3]. Проекты направлены на достижение конкретной цели, по достижению которой они будут завершены.

Главной особенностью бизнес-процессов проектно-ориентированной компании является их стандартная структура и стандартные ограничения: по времени (проекты имеют определенный момент начала и окончания проекта) и стоимости реализации проектов и по качеству результатов.

Бизнес-процессы в проектно-ориентированной компании осуществляются в соответствии с принятыми в этой компании правилами и стандартами управления проектами. По общепризнанной методологии РМВоК, процессная модель проекта включает несколько стандартных стадий

(инициализация, планирование, выполнение, контроль, завершение), каждая из которых предполагает выполнение определенных функций, связанных с управлением временными и стоимостными параметрами проекта, с управлением рисками, контрактами, качеством и т. д [4].

Для проектно-ориентированных компаний характерно использование матричных организационных структур, предполагающих возможность свободного манипулирования человеческими ресурсами в проектах вне зависимости от закрепления их за теми или иными функциональными подразделениями и формирование на базе постоянных функциональных подразделений компании временных коллективов, создаваемых под конкретные проекты. Признаки проектно-ориентированных компаний представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Признаки проектно-ориентированных компаний

Признаки проектно-ориентированных организаций
Уникальность, неповторимость условий получения результата (продукта) проекта и уникальность самого продукта;
Направленность на достижение конкретной цели;
Ограниченность во времени (четко определенный момент начала и окончания проекта)
Ограниченность ресурсов для осуществления изменений с учетом характеристик ожидаемых результатов.
Потребность свободного манипулирования человеческими ресурсами вне зависимости от закрепления за функциональными подразделениями
Центр затрат и прибылей компании- являются проекты
Формализованные бизнес-процессы

Проанализировав основные особенности работы телекомпаний, мы считаем, что последние обладают всеми признаками проектно-ориентированных организаций[5]:

1. Под давлением конкурентной среды телеканалы вынуждены постоянно стремиться к улучшению качества и инновационности продукта. Телевизионная индустрия находится под постоянным давлением факторов извне, что стимулирует стремлению к постоянному улучшению качества телепрограмм и их обновлению. В число этих факторов входит: конкуренция

с многочисленными игроками индустрии свободного времени, быстрый технологический прогресс.

2. Особенность товара телеиндустрии, которой выступает информация, состоит в том, что она быстро устаревает и требует более быстрого обновления, то есть более короткий и ограниченный срок на его производство.

3. Создание телепрограмм – дорогостоящее, трудоемкое и технологически зависимое производство.

В производстве телепрограмм задействован широкий спектр специалистов, от творческих до технических специальностей[6]. Плюс постоянно им нужно осваивать новые технологии, чтобы улучшать качество продукта. В результате, мы получаем высокую стоимость, как рабочей силы, так и дорогостоящее техническое оборудование. Поскольку наибольшие затраты приходятся на телепроизводство, то в стремлении максимизировать доходы телеканалы усиленно ищут возможные пути сокращения стоимости себестоимости производства. На рисунке 1 изображена зависимость снижения прибыльности в телеиндустрии от снижения затрат. В поисках путей оптимизации телеканалы сокращают свои программные бюджеты. Это неизбежно приводит к сокращению числа их зрителей и соответственно к снижению доходов от рекламы.

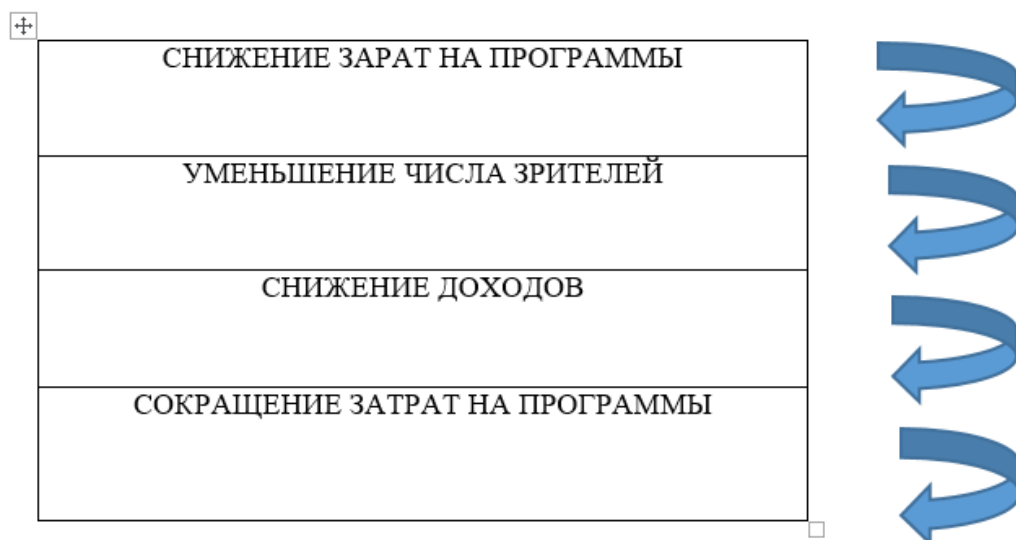


Рисунок 1 - «Порочный круг» , зависимость снижения прибыльности в телеиндустрии от снижения затрат

Таким образом, данные ограничения определяют необходимость использования проектных методов в управлении телевизионными проектами, чтобы за небольшой период с ограниченными ресурсами производить такие программы, которые могли бы максимизировать аудиторию канала и увеличить рекламные поступления, а ключевые особенности телевизионных компаний характеризуют ее как проектно-ориентированную организацию, таблица 3.

Таблица 3 – Особенности телевизионных компаний, как проектно-ориентированных организаций

Признаки проектно-ориентированной организации	Особенности телевизионных компаний
Уникальность, неповторимость условий получения результата (продукта) проекта и уникальность самого продукта;	Главная задача телекомпании - создание уникального продукта, отличающегося от конкурентов и вызывающий зрительский интерес. Информация, как основной материал для производства также неповторима и уникальна в каждом конкретном случае.

### Окончание таблицы 3

Признаки проектно-ориентированной организации	Особенности телевизионных компаний
Ограниченность во времени (четко определенный момент начала и окончания проекта)	Быстрое устаревание продукта, короткий срок для изготовления нового. Жизненный цикл проекта задан границами телевизионного времени, отведённого на коммерческие программы (осень-весна).
Ограниченность ресурсов для осуществления изменений с учетом характеристик ожидаемых результатов.	Высокая конкуренция за аудиторию при ограниченном числе зрительской аудитории, ограниченность рекламных бюджетов, ограниченность технологических возможностей.
Центр затрат и прибылей компании - являются проекты	Основные доходы телекомпании - это продажа рекламного времени в рамках телевизионных продуктов. Наличие телевизионных проектов-необходимое условие для получения прибыли
Не всегда возможны значительные изменения в проекте	Возможны значительные изменения в проекте. Менеджер проекта также должен осуществлять мониторинг мнения телезрителей, по которым можно понять, что проект нуждается в корректировке концепции, смене действующих лиц, декораций или тематики.

Отдельно выделим главную особенностью телевизионного процесса - сочетание творческого начала с технической составляющей. Ответ на вопрос, что важнее, не может быть однозначным [7]. Творческая и техническая составляющие идут в этой сфере рука об руку. Творческие участники проекта не должны забывать, что их замыслы должны быть реализуемы, а технические – что на первом месте стоит все-таки содержание телепроекта. Проект всегда вписан в рамки регулярной деятельности, не взирая на сроки его реализации.

#### **1.2 Особенности телевизионных проектов как объекта управления**

Телевизионные компании, как проектно-ориентированные организации, осуществляют свою деятельность преимущественно в проектной форме. Главный результат их работы- это телевизионный эфир,

транслирующийся через средства массовой информации и состоящий из ряда аудиовизуальной продукции, так называемых телевизионных проектов.

Таким образом, к телевизионным проектам можно отнести комплекс мероприятий, направленный на производство видеопродукции, а также условий для ее создания и трансляции путем телевизионных СМИ [8].

Сюда можно отнести, как производство небольшого сюжета для выпуска новостей, создания цикла телепередач, производство телесериала или полнометражного фильма, производство рекламных видеороликов или создание полноценной телевизионной станции.

Чтоб понять природу телевизионных проектов, целесообразно провести классификацию телепроектов по различным основаниям. Классификация телепроектов предполагает: определение принципа построения организационной структуры и определение предметной области телепроекта, масштаб и длительность проектирования; отношение к собственности вовлеченной в процесс реализации, включая и интеллектуальную, а также основные идеи и состав участников; формирование целей творческого, финансового и социального характера.

В первую очередь телепроекты следует классифицировать исходя из характера управления, а также степени влияния на возможную структуру эфирных программ или же на принцип программирования. В соответствии с подобным подходом можно произвести классификацию на основании масштаба проектов [9]:

- монопроект – отдельный проект различного типа и масштаба;
- мультипроект – комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления;
- мегапроект – создание набора спутниковых или кабельных каналов, строго форматированных по профилю создаваемого или транслируемого телепроекта.

В качестве примера монопроекта можно привести подавляющее большинство существующих эфирных программ различных жанров, которые характеризуются различной сложностью и насыщенностью. Мультипроекты зачастую состоят из ряда малых монопроектов, например, программа, складывающаяся из практически самостоятельных рубрик-минипрограмм. В качестве яркого образца мультипроекта можно привести утренние программы телеканалов, которые включают в себя такие монопроекты, как собственные выпуски новостей, рубрики, снимаемые на различных площадках, а также монопроект студийной журналистики, являющийся неким центром, связующим звеном для всех монопроектов. Мегапроект- явление достаточно редкое в телевидении, в качестве примера для данного понятия можно привести опыт создания спутникового телеканала.

Исходя из специфики телевещания целесообразно также классифицировать телепроекты по срокам реализации:

- событийный проект – создание репортажа, очерка или трансляции. Как правило, подобные проекты имеют съемочно-монтажный, а иногда и подготовительный период не более одного - трех месяцев с момента запуска;

- сериальный проект – создание телепроизведения с законченным числом эпизодов. Эти проекты характеризуются значительным подготовительным периодом и существенным объемом стартового финансирования;

- циклический проект – формирование постоянно действующей жанровой программы эфира различного хронометража и частоты эфирных выпусков.

По основным сферам деятельности, в которой осуществляется проект, выделяют следующие типы проектов:

- креативный, основу проекта составляет творческая часть, а сами затраты на технические и организационные затраты не столь значительны. К подобным проектам относится ряд игровых серий, а также подавляющая часть студийной тележурналистики. Успех подобных программ определяется, как

правило, литературной основой, профессионализмом экранных исполнителей и подбором узнаваемых лиц, в том числе и ньюсмейкеров;

- креативно-технический, решающее значение в проекте имеют технические и технологические новации, что характерно для технологии создания виртуальных изображений (рир, полиэкран, виртуальные студии и т.д.), т.е. для сложных игровых проектов, связанных с интерактивным ТВ. Разнообразие современных мультимедийных средств позволяет кардинально менять форматы передачи, создавать телемосты, проводить масштабные опросы зрителей в прямом эфире;

- организационно-технический, связан с проведением событийных трансляций различных видов спортивных состязаний, где значительную часть бюджета составляют затраты на приобретение права на трансляцию события (в том числе и нематериальные), а также условия технической реализации. Развитие технических средств, миниатюризация датчиков телесигнала в последнее время приводят к заметному изменению форматов спортивных трансляций. Появляется необходимость в создании хостбродкастеров – специализированных телекомпаний, непосредственно связанных с конкретными спортивными центрами [10];

- организационный проект предполагает создание коммерческих телеканалов или кабельных теле сетей. В основе функционирования данных структур лежит в первую очередь не процесс создания оригинального телепроекта, а поиск принципа реализации готового программного ресурса. Прежде всего это предполагает определенную политику в приобретении или прокате лицензионного телепроекта различных жанров.

По масштабам проекта можно выделить три основные группы проектов:

- одинарные со стартовыми затратами, сравнимыми с бюджетом выпуска, с ограниченным числом участников и относительно небольшим (до полугода) сроком окупаемости проекта. Сюда правомерно отнести большинство журналистских программ, различные жанровые серии, а также телеигры;



- средние с существенными стартовыми затратами, большим объемом аппаратурных мощностей и постановочных пространств. Срок окупаемости подобных проектов доходит до 2-х лет. Наиболее характерными для данной группы являются сериалы;

- крупные, их реализация предполагает создание собственных производственных мощностей с большими творческими коллективами и сроком окупаемости свыше 3-х лет [11]. К этой категории относятся проекты, связанные с организацией телеканалов. Общая классификация проектов представлена на рисунке 2



Рисунок 2- Классификация телевизионных проектов

Путь любого проекта от первоначального замысла до эфирной реализации может быть представлен в виде цикла, состоящего из ряда этапов.

Российский исследователь Падейский В.В. описывает телепроизводство через 3 этапа [12]: предварительный, подготовительный и производственный. В таблице 3 подробно представлены все три этапа телепроизводства.

Таблица 4 – Этапы телепроизводства

На предварительном этапе
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формирование замысла телепроекта на концептуальном уровне</li> <li>- Оценка качества инноваций</li> <li>- Анализ необходимых ресурсов и инвестиционных возможностей партнеров</li> <li>- Разработка технико-экономического обоснования и приблизительной сметы эфирного выпуска</li> <li>- Разработка бизнес-плана с учетом маркетингового анализа телерынка</li> <li>- Поиск оптимального канала вещания</li> </ul>
На подготовительном этапе
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Переговоры и заключение опционов с возможными партнерами</li> <li>- Создание команды проекта и разработка формата выпуска</li> <li>- Создание пилотного выпуска программы</li> <li>- Доработка формата и корректировка замысла проекта</li> <li>- Формирование аппаратурно-производственной базы проекта</li> </ul>
На производственном этапе
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка сценария</li> <li>2. Выбор команды</li> <li>3. Подготовительный этап: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Режиссерский сценарий</li> <li>- Календарно-постановочный план</li> <li>- Договор со студией</li> <li>- Выбор мест натуральных съемок</li> <li>- Выбор изобразительных решений</li> <li>- Этап репетиций</li> <li>- Постановочный проект</li> <li>- Расчет генеральной сметы</li> </ul> </li> <li>5. Съемочный этап</li> <li>6. Монтажный этап: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наложение звука</li> <li>- Наложение спецэффектов</li> <li>- Наложение информационной графики и титров</li> <li>- Сведение</li> </ul> </li> <li>7. Пост-производственный этап <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ законченного проекта, внесение изменений.</li> <li>- Производство экранного проекта с учетом эфирного графика</li> <li>- Версификация телепроекта для не эфирных каналов сбыта</li> <li>- Расширение рекламных потоков и поиск новых эфирных позиций</li> </ul> </li> </ol>

Канадский исследователь Брукс описывает четыре последовательных этапа: предварительный (разработка телепроекта), предпостановочный, постановочный и постпостановочный.

1. Фаза разработки. Первый, начальный вариант творческого замысла новой телепередачи должен обрести «товарный вид». Когда показавшая свою жизнеспособность идея привлекает внимание тех, кто занимается финансированием и реализацией телепроектов, она из фазы разработки плавно переходит во вторую фазу. На заключительном этапе первой фазы разработки проекта, скорее всего, уже будет определено содержание, установлены границы и объем работ. К моменту завершения фазы разработки также могут быть определены источники финансирования, зарезервированы производственные площади (если в этом есть необходимость), проведены переговоры с профсоюзами, гильдиями актеров и других творческих работников, подготовлены все юридические документы, составлены страховые договоры, приглашены на работу директор, ведущие актеры и кинозвезды, а также ключевые специалисты.

2. Предпостановочная фаза. По мере завершения работы над творческим замыслом начинается отбор кандидатов в постановочную команду. Предпостановочная фаза подразумевает в первую очередь логистическое обеспечение, т. е. обеспечение телепроекта всем тем, что необходимо для начала съемок. Во время данной фазы происходит окончательное формирование производственной (постановочной) команды, приглашение на работу технического персонала, кастинг и распределение ролей, поиск и аренда мест натуральных съемок, создание необходимой производственной инфраструктуры, приобретение нужных материалов и оборудования, строительство съемочной площадки, приобретение реквизита, утверждение кандидатов на руководящие должности, назначение финансово-бухгалтерского персонала и т. д.

3. Постановочная фаза. Постановочная фаза начинается с первого дня съемок и заканчивается последним съемочным днем. Во время каждого

рабочего дня снимаются очередные сцены в соответствии со сценарием, при этом делается все для того, чтобы съемки шли непрерывно изо дня в день.

4. Постпостановочная фаза. Это заключительный этап создания телепередачи. Отснятый материал передается на редактирование для придания ему окончательного вида. Созданный продукт сначала поступает в подготовительный цех (для проявки киноленты и преобразования отснятого материала в цифровой формат), затем осуществляется монтаж киноматериала, звуковое и композиционное редактирование, тиражирование и выпуск конечного продукта.

По сути оба исследователя описывают один и тот же процесс, только Брукс выделяет постпроизводственный процесс в отдельный этап, а Падейский включает его в этап производственный [12]. И если сравнивать существующие производственные (постановочные) фазы в телеиндустрии с фазами управления проектом (в том виде, как они определены в «Своде знаний по управлению проектами»), то можно выделить полное соответствие. (табл.3). На рисунке 3 представлены соответствия производственных фаз в теле индустрии фазам управления проектом.

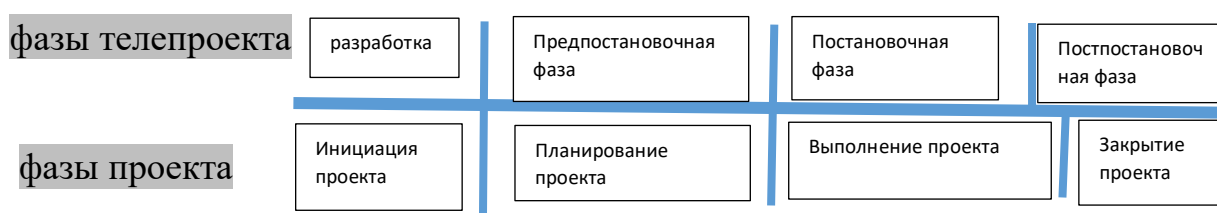


Рисунок 3 - аналогия фаз телепроекта и фаз проекта

В общем виде жизненный цикл телевизионных проект также соответствует общему виду широко-используемого жизненного цикла проекта по разработке нового продукта.

Основные особенности проектов на телевидении (отличие телепроекта от других проектов):

1. Возможны значительные изменения в проекте. При реализации проекта могут быть изменены первоначальные условия проекта. По требованию заказчика могут быть пересмотрены финансирование, состав участников, а также сроки реализации проекта. Ввиду обстоятельств развития проекта может возникнуть необходимость изменения состава участников, которые не справляются со своими обязанностями или не соответствуют концепции проекта. Менеджер проекта также должен осуществлять мониторинг мнения телезрителей, по которым можно понять, что проект нуждается в корректировке концепции, смене действующих лиц, декораций или тематики.

2. Ограниченность сезоном, концепция телепередачи и контент может в течение сезона меняться. Основу теле репертуара составляют циклы или серии различных жанров, чьей целевой установкой не является заранее запланированное ограничение производства по истечении определенного срока.

3. Ограниченность во времени цели. Бюджет проекта характеризуется технологическим процессом с определенной структурой затрат и используемых ресурсов. Следует отметить, что в отличие от проектов в материальной сфере производства, телепроект напрямую зависит от так называемого социального заказа, т.е. от пожеланий заказчика, а также телезрителя. Если телепроект доказал свою популярность и демонстрирует устойчивый рост аудитории, то технология производства может усложняться и модернизироваться, что ведет к неизбежным изменениям в бюджете телепроекта.

4. Жесткая конкуренция. Ввиду большого количества игроков на телевизионном рынке, качество создаваемого проекта должно быть конкурентоспособным как с точки зрения материально-технической части, так и с точки зрения содержательной составляющей.

5. Высокая доля рисков в телепроекте. При подготовке производства телепроекта необходимо провести подробный анализ содержания программы:

ее актуальности, масштаба, ценности для зрителя – эти показатели напрямую влияют на успешность телепроекта. «Перед запуском проекта необходимо иметь представление обо всем объеме требуемых ресурсов, к также о социально-экономических, финансовых, технических условиях выполнения проекта». Не случайно при составлении сметы производства обязательным является выделение статьи «непредвиденные расходы», которая составляет 10% от общей сметы проекта [13].

б.Цена соответствия и несоответствия качеству. Теле производство представляет из себя весьма дорогостоящий процесс, в котором техническая база составляет большую часть затрат, в тоже время в большей степени качество использования технической базы напрямую зависит от человеческого фактора. Например, отсутствие контроля за состоянием материально-технической базы может привести к серьезным дополнительным затратам на производство. Неисправность оборудования, неправильное подключение и эксплуатация могут увеличить продолжительность съемочного периода, стоимость производства, а также полностью уничтожить полуфабрикат (рабочие материалы) или готовую продукцию (смонтированную программу). Особенностью телевизионных проектов также является наличие группы стейкхолдеров, непосредственно влияющих на процессы управления телевизионными проектами [14].

### **1.3 Организация управления телевизионными проектами в российской и зарубежной практике**

История российского телевидения имеет сравнительно небольшой срок «коммерциализации» вещания и экономической самостоятельности, что, безусловно, накладывает отпечаток на методы и способы функционирования. Советскому телевидению долгое время были свойственны все те факторы, которые лишали потребности в создании конкурентного продукта, ориентации на рынок и спрос: бюджетное финансирование, государственная вещательная

монополия и административно-командные (аппаратные) методы управления. СМИ рассматривались как средства пропаганды и важнейший идеологический институт.

Но крах старой системы дал толчок к началу формирования новой политики государства в сфере информации. Появилась необходимость определить новые принципы и методы работы средств массовой информации, и телевизионных компаний в частности. А с сокращением государственного финансирования пришло и понимание того, что хозяйственная самостоятельность влечет за собой экономическую ответственность за результаты деятельности.

Успешный опыт «комерциализации» СМИ к этому времени уже имели страны Западной Европы и Северной Америки, где медиаиндустрия – преуспевающая и прибыльная отрасль, существующая, в основном, за счет рекламных поступлений. [15]

Опыт именно этих стран и стал прототипом для формирования новых подходов к управлению.

Особый характер американского телевидения, его организационная структура и цели лежат как раз в основе частного владения. Модели возникновения частного телевизионного вещания были совершенно иные, нежели в России, так как на Западе существовала уже сложившаяся рыночная экономика, цивилизованные рыночные отношения, отлаженные рыночные механизмы. Были люди и компании, которые могли инвестировать средства в создание полноценного бизнеса.

Первой коммерческой телестанцией стала нью-йоркская WNBT, продававшая рекламодателям 15 часов в неделю. Спонсоры, покупая рекламное время, получали вместе с этим и ответственность за производство и финансирование самой программы.

Поэтому в США, уже в 30-е года появился институт так называемого «телевизионного продюсирования» суть которого состояла в поиске плодотворной идеи, привлечении ресурсов и реализации этой идеи. В 51-м

году, после скандала с махинациями в телевизионном конкурсе, где продюсерами как раз были спонсоры-рекламодатели, управляющий сетью Эн-би-си, Пат Уивер, выступил с инициативой забрать продюсирование у рекламодателей и передать производство программ телекомпаниям. Его идея получила название «Журнальная концепция», ведь на страницах журнала представлена реклама разных компаний. После возвращения телекомпаниями контроль над выпускаемыми программами и продажей рекламного времени различным фирмам-телевизионный рынок вслед за рекламным рынком стал развиваться очень стремительно. А вместе с ним развивалась и совершенствовалась технология телепродюсирования в стремлении создавать популярный, качественный и уникальный продукт, способный привлечь максимальное число зрительской аудитории, а значит и максимальные спонсорские вложения.

Анализируя богатую и многолетнюю практику телепродюсирования в Америке Кэтрин Келлисон в своей книге «Продюсирование на телевидении. Практический подход», описывает технологию продюсирования, следующим образом:

1. Написание сценария и раскрытие проекта.
2. Разбивка идеи на составляющие, формирование бюджета, подведение итоговой сметы. Поиск средств.
3. Презентация и продажа проекта
4. Подготовка к съемкам: планирование
5. Производство проекта.
6. Постпродакшн.

Главная задача продюсера, как человека отвечающего за реализацию и воплощение проекта, становится как раз не только выбор перспективной идеи, но и весь процесс по организации условий для творческого процесса, а также расчет возможных рисков и поиск необходимого финансирования.

При таком подходе весь процесс производства, можно рассматривать как полноценный самостоятельный проект, а процесс продюсирования, как



процесс управления проектом. Существующие производственные (постановочные) фазы в телеиндустрии соответствуют фазам управления проектами в том виде, как они определены в «Своде знаний по управлению проектами»(PMBOK):

- начало проекта;
- организация и подготовка;
- выполнение работ проекта;
- завершение проекта.

В таблице 5 представлены фазы телеиндустрии фазам управления проектом.

Таблица 5 - Соответствие производственных фаз телеиндустрии фазам управления проекта

	1 фаза	2 фаза	3 фаза	4 фаза
Фазы проекта	Начало проекта	Организация и подготовка	Выполнение проекта	Завершение проекта
Фазы телепроизв-ва	Фаза разработки	Предпостановочная фаза	Постановочная фаза	Постпостановочная фаза

Таким образом, продюсирование, по сути является формой проектного менеджмента применительно к творческим проектам и к медиаиндустрии в частности.

Успешный опыт применения технологии продюсирования на Западе, сказался и на российской практике. Уже сейчас должность продюсера описана и закреплена в «Постановлении Минтруда РФ от 4 октября 2000 г. N 67"Об утверждении квалификационных характеристик должностей служащих государственных предприятий телевизионных и радиовещательных компаний". В должностные обязанности «Продюсер телевизионных и

кинофильмов» входит: осуществление экспертной оценки художественных достоинств и экономических параметров кинопроекта. Выработка вместе с авторами кинопроекта либо привлеченными экспертами художественной концепции телевизионного или кинофильма, оптимальной тактики его производства и проката. Продюсер рассматривает и принимает литературный и режиссерский сценарий и постановочный проект фильма. Осуществляет поиск необходимых для реализации проекта фильма ресурсов, в том числе денежных, и контроль за рациональным их использованием. Формирует творческий коллектив и осуществляет подбор производственного персонала фильма, организует их работу. Руководит процессом создания фильма. Обеспечивает творческий и технологический процессы подготовки съемок, съемки и монтажа фильма. Осуществляет контроль за соответствием снимаемого материала принятой художественной концепции фильма, утвержденному режиссерскому литературному и режиссерскому сценарию и постановочному проекту фильма. Принимает самостоятельно или с помощью привлеченных экспертов готовый фильм. Организует комплекс мероприятий (организационных и коммерческих) по изучению кинорынка, созданию аудиовизуальной продукции с учетом спроса и эффективному продвижению готового фильма потребителю. Решает вопросы в пределах предоставленных прав и поручает выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим работникам. Обеспечивает соблюдение норм действующего авторского права и смежных прав при создании и прокате фильма. [16]

Поэтому применение практики продюсирования и проектных подходов к управлению телевизионной деятельностью безусловно являются перспективными и оправданными подходами, как в практике федеральных так и региональных телекомпаний.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Руководство РМВОК. Руководство к своду знаний по управлению проектами : [руководство]. – Москва : Олимп-Бизнес, 2017. – 990 с.
2. Денисенков, Н. А. Методика проведения анализа конкурентоспособности предприятия в рамках проектно-ориентированного подхода в управлении / Н. А. Денисенков // Управление экономическими системами. - 2016. - №3. - С. 5.
3. Тернер, Дж. Родни. Руководство по проектно-ориентированному управлению : учебное пособие / Дж. Родни Тернер. - Москва: Издательский дом Гребенникова, 2007. 552 с.
4. Управление проектами : метод. рекомендации / И. И. Мазур [и др.]. – Москва : Омега-Л, 2009. – 960 с.
5. Попов, В. Л. Опыт внедрения корпоративных систем управления проектами на российских предприятиях / В. Л. Попов // Управление проектами и программами. – 2014. - №3. - С. 220 -229.
6. Падейский, В. В. Проектирование телепрограмм : учебное пособие / В. В. Падейский. - Москва: Юнити-Дана, 2004. — 238 с.
7. Верзух, Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA : учебное пособие / Э. Верзух. – Москва : Вильямс, 2015. - 480 с.
8. Керцнер, Г. К. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами – учебное пособие / Г. К. Керцнер. – Москва : ДМК, 2014. - 320 с.
9. Ройс, У. Управление проектами по созданию программного обеспечения : учебник / У. Ройс. – Москва : Лори, 2014. - 424 с.
10. Концепция развития на 2018-2019 гг. телеканала «Енисей», Дирекция краевых телепрограмм, 2018.
11. Управление проектами : учебное пособие / И. И. Мазур [и др.]. – Москва : Омега-Л, 2014. – 960 с.

12. Соснин, Э. А. Управление инновационными проектами : учебное пособие / Э. А. Соснин. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2016. - 202 с.
13. Джалота, П. Управление проектами в области информационных технологий : учебное пособие / П. Джалота. – Москва : Лори, 2014. - 224 с.
15. Беляева, С. А. Роль планирования в процессе управления инновационными проектами / С. А. Беляева // Организатор производства. - 2010. - №4. - С. 84-87.
16. Бетанова, И. С. Роль HR в управлении проектами / И. С. Бетанова // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №3. - С. 47-52.
17. Бетанова, И. С. Роль HR в управлении проектами / И. С. Бетанова // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №5. - С. 49-54.
18. Ганчин, В. В. Роль проектного управления в инновационном развитии электроэнергетики в Российской Федерации / В. В. Ганчин // Экономика и управление. - 2011. - №5. - С. 114-118.
19. Гончаренко, С. Ю. Управление проектами / С. Ю. Гончаренко // Управление качеством. - 2011. - №8. - С. 44-46.
20. Емельянов, Ю. В. Управление инновационными проектами в компании / Ю. В. Емельянов // Проблемы теории и практики управления. - 2011. - №2. - С. 26-39.
21. Ивасенко, А. Г. Управление проектами : учебное пособие / А. Г. Ивасенко. – Ростов-на-Дону. : Феникс, 2009. - 330 с.
22. Конференции ПМСОФТ по управлению проектами // Проблемы теории и практики управления. - 2011. - № 7. - С. 102.
23. Кузнецов, А. А. Процессное управление проектами на предприятии / А. А. Кузнецов // Менеджмент сегодня. - 2011. - №4. - С. 206-212.
24. Куперштейн, В. Ю. Microsoft Project 2010 в управлении проектами : учебное пособие / В.Ю. Куперштейн.- Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2011. - 416 с.

25. Лапыгин, Ю. Н. Оценка эффективности проектного управления / Ю. Н. Лапыгин // Экономический анализ: теория и практика. - 2011. - №15. - С. 50-53.
26. Мазур, И. И. Управление инвестиционно-строительными проектами. Международный подход : учебное пособие / И. И. Мазур. – Москва : Омега-Л, 2011. - 736 с.
27. Матвеева, Л. Г. Управление проектами : учебник / Л. Г. Матвеева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. - 423 с.
28. Мыльников, Л. А. Микроэкономические проблемы управления инновационными проектами / Л. А. Мыльников // Проблемы управления. - 2011. - №3. - С. 2-11.
29. Мыльников, Л. А. Обзор концепций инновационного управления инновационными проектами / Л. А. Мыльников// Информационные ресурсы России. - 2010. - №3. - С. 34-39.
30. Озерова, Т. Ю. Системная триада как основа управления проектами на предприятиях общественного питания / Т. Ю. Озерова // РИСК : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2011. - № 2. - Ч. 1. - С. 35-38.
31. Пигалов, В. С. Секреты успешного управления проектной командой / В. С. Пигалов // БОСС. Бизнес : организация, стратегия, системы. - 2011. - N 7. - С. 64-65.
32. Попов, Ю. И. Управление проектами : учебное пособие / Ю. И. Попов. – Москва : ИНФРА-М, 2010. - 208 с.
33. Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М. В. Романова. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2010. - 253 с.
34. Туккель, И. Л. Управление инновационными проектами : учебник / И. Л. Туккель.– Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2011. - 396 с.
35. Уланов, С. К. Анализ рисков при управлении инвестиционными проектами / С. К. Уланов // РИСК : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2011. - № 1. - Ч. 2. - С. 645-650.

36. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании : учебное пособие / В. Н. Фунтов. – Москва : Питер, 2011. – 394 с.

37. Ильина, О. Н. Методологическое обеспечение управления проектами, программами и портфелями проектов в организации / О. Н. Ильина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2011.- № 1. - С. 19-23

38. Бронникова, Т. М. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / М. Л. Разу [и др.]. - Москва: КноРус, 2012. - 760 с.

39. Володин, В. В. Управление проектом : учебное пособие / В. В. Володин, Ф. Б. Лобанов, Т. В. Алексеева. – Москва : МФПУ Синергия, 2013. - 96 с.

40. Ковалёва, Т. М. Управление проектом. Основы проектного управления : учебное пособие / Т. М. Ковалёва. – Москва : КноРус, 2012. - 760 с.

41. Петров, А. Ю. Управление проектом корпоративной информационной системы предприятия: учебное пособие. / А. Ю. Петров. – Москва : Финансы и статистика, 2009. - 352 с.

42. Разу, М. Л. Управление проектом Основы проектного управления : учебное пособие / М. Л. Разу. – Москва : КноРус, 2012. - 760 с.

43. Сатунина, А. Е. Управление проектом корпоративной информационной системы предприятия : учебное пособие / А. Е. Сатунина, Л. А Сысоева. - Москва: Финансы и статистика, 2009. - 352 с.

44. Тихомирова, О. Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ : монография / О. Г. Тихомирова. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.

45. Хелдман, К. С. Профессиональное управление проектом : учебное пособие / К. С. Хелдман.- Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. - 728 с.

46. Хелдман, К. С. Профессиональное управление проектом : учебное пособие / К. С. Хелдман, У. С. Хелдман. - Москва: Бином. Лаборатория знаний, 2012. - 728 с

47. Каркавин, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М. В. Каркавин. – Москва : Феникс, 2009. – 336 с.
48. Матвеева, Л. Г. Управление проектами : учебник / Л. Г. Матвеева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. – 423 с.
50. Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М. В. Романова. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 253 с.
51. Разу, М. Л. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / М. Л. Разу. — Москва : КНОРУС, 2011. — 786 с.
52. Алексеева, М. Б. Анализ инновационной деятельности : учебное пособие / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. – Москва : Юрайт, 2016. - 304 с.
53. Гонтарева, И. В. Управление проектами : учебное пособие / И. В. Гонтарева, Р. М. Нижегородцев, Д. А. Новиков. – Москва : Либроком, 2014. - 384 с.
54. Горбунов, В. В. Риски предпринимательства. 28 практических советов по оценке и управлению : учебное пособие / В. В. Горбунов. – Москва : А-Проджект, 2015. - 147 с.
55. Ершов, А. К. Управление качеством : учебное пособие / А. К. Ершов. - Москва: Университетская книга, 2015. - 284 с.
56. Ефименко, А. З. Управление, планирование и регулирование производства строительных изделий и конструкций на предприятиях стройиндустрии : учебное пособие / А. З. Ефименко. - Москва: МГСУ, 2012. - 214 с.
57. Заренков, В. А. Управление проектами : учебное пособие / В. А. Заренков. - Москва: Издательство Ассоциации строительных вузов, СПбГАСУ, 2006. - 312 с.
58. Иванов, П. В. Управление проектами : учебное пособие / П. В. Иванов, Н. И. Турянская, Е. Г. Субботина. – Москва : Феникс, 2016. - 254 с.
59. Ильина, О. Н. Методология управления проектами. Становление, современное состояние и развитие : учебное пособие / О.Н. Ильина. – Москва : Инфра-М, 2015. - 208 с.

60. Инвестиционное проектирование : учебное пособие / Р. С. Голов [и др.]. – Москва : Дашков и Ко, 2013. - 366 с.
61. Какаева, А. Е. Инновационный бизнес. Стратегическое управление развитием : учебное пособие / А. Е. Какаева, Е. Н. Дуненкова. – Москва : Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2014. - 176 с.
62. Кемп, Сид Управление проектами. Без мистики : учебное пособие / Сид Кемп. – Москва : Гиппо, 2010. - 372 с.
63. Ключев, В. К. Менеджмент Ресурсного Потенциала Библиотеки : учебное пособие / В. К. Ключев. – Москва : СИНТЕГ, 2011. - 495 с.
64. Коваленко, С. П. Управление проектами : учебное пособие / С.П. Коваленко. – Москва : Тетралит, 2013. - 192 с.
65. Корячко, В. П. Процессы и задачи управления проектами информационных систем : учебное пособие / В. П. Корячко, А. И. Таганов. – Москва : Горячая линия - Телеком, 2014. - 376 с.
66. Латфуллин, Г. А. Политическая организация : учебное пособие / Г. А. Латфуллин, Н. С. Новичков. – Москва : Питер, 2016. - 496 с.
67. Максимов, С. Н. Управление девелопментом недвижимости : учебник / С. Н. Максимов. – Москва : Проспект, 2015. - 336 с.
68. Первушин, В. А. Практика управления инновационными проектами : учебное пособие / В. А. Первушин. - Москва: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2015. - 208 с.
69. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. – Москва : Юрайт, 2016. - 332 с.
71. Ратнер, С. В. Эконометрические методы управления рисками инновационных проектов : учебное пособие / С. В. Ратнер, М. Ю. Архипова, Р. М. Нижегородцев. – Москва : Ленанд, 2014. - 272 с.
72. Сатунина, А. Е. Управление проектом корпоративной информационной системы предприятия : учебное пособие / А. Е. Сатунина, Л. А. Сысоева. – Москва : Инфра-М, 2009. - 352 с.



73. Сурова, Н. Ю. Проектный менеджмент в социальной сфере и дизайн-мышление : учебное пособие / Н. Ю. Сурова. – Москва : Юнити-Дана, 2015. - 416 с.

74. Троцкий, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М. В. Троцкий, Б. Г. Груча, К. А. Огонек. – Москва : Финансы и статистика, 2006. - 304 с.

75. Управление проектами : учебное пособие / Л. Г. Матвеева [и др.]. – Москва : Феникс, 2009. - 432 с.

76. Управление проектами в машиностроении : учебное пособие / Л. Г. Матвеева [и др.]. – Москва : ИНФРА-М, 2010. - 240 с.

77. Управление проектами. Фундаментальный курс : учебник / А. П. Вязончук [и др.]. - Москва: Высшая Школа Экономики (Государственный Университет), 2013. - 624 с.

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

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Улина С.Л.  
подпись  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Внедрение системного проектного управления в телекомпании

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.04 «Управление проектами и организационными изменениями»

Научный руководитель	 _____	доцент, к.э.н.	<u>П.С.Зеленский</u>
Выпускник	 _____	01.07.19.	<u>А.Д. Акулич</u>
Рецензент	 _____	01.07.19	<u>А.А. Тронина</u>

Красноярск 2019