



ПРОСПЕКТ СВОБОДНЫЙ-2016

МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ СТУДЕНТОВ,
АСПИРАНТОВ И МОЛОДЫХ УЧЁНЫХ

ЭЛЕКТРОННЫЙ СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ
МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ СТУДЕНТОВ,
АСПИРАНТОВ И МОЛОДЫХ УЧЁНЫХ
«ПРОСПЕКТ СВОБОДНЫЙ-2016»,
ПОСВЯЩЁННОЙ ГОДУ ОБРАЗОВАНИЯ
В СОДРУЖЕСТВЕ НЕЗАВИСИМЫХ ГОСУДАРСТВ

КРАСНОЯРСК, СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

15-25 АПРЕЛЯ 2016 Г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГАОУ ВПО «Сибирский федеральный университет»

Сборник материалов
Международной конференции студентов,
аспирантов и молодых учёных
«Перспектив Свободный-2016»,
посвящённой Году образования
в Содружестве Независимых Государств

Красноярск, Сибирский федеральный университет, 15-25 апреля 2016 г.

Красноярск, 2016



ПЕРСПЕКТИВ СВОБОДНЫЙ-2016

МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ СТУДЕНТОВ, АСПИРАНТОВ И МОЛОДЫХ УЧЁНЫХ

Красноярск, Сибирский федеральный университет, 15-25 апреля 2016 г.

«Функциональный менеджмент организации»



ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ КАДРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Бурова Л.С.

научный руководитель канд. экон. наук, доц. Вырупаева Т.В.

Сибирский федеральный университет

Вопрос профессионального развития сотрудников важен для каждой современной организации, поскольку в условиях ожесточенной конкурентной борьбы как никогда актуальна мысль о том, что «бизнес делают люди». Умение правильно развивать и использовать потенциал персонала, четкая и выверенная стратегия действия – одна из основ эффективного управления и развития самой организации, а также весомый фактор, влияющий на долгосрочность работы сотрудника в компании. Это подтверждено многочисленными исследованиями, как западных, так и отечественных авторов. Так, например, подробно эта тема освещена в книге «Управление талантами», посвященной результатам исследования Э.Майклза, Х.Ханфилд-Джонс и Б.Аксельеро взаимосвязи между развитием персонала в организации и организационной эффективностью.

При проектировании системы профессионального развития в организации важно произвести операционный анализ понятий, и определить конкретные рамки предмета управления. В современной системе управления персоналом основными смежными понятиями в этой сфере являются «профессиональное развитие» и «профессиональное обучение».

Во многих публикациях и учебниках по управлению персоналом авторы отождествляют два этих понятия, используя как синонимичные. Однако возможен и другой подход.

Профессиональное развитие является более широким понятием, которое включает в себя не только профессиональное обучение, но и профессиональный рост (построение карьеры), подготовку кадрового резерва на конкретные позиции, организационное развитие.

Профессиональное развитие является динамической категорией и представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Профессиональное развитие персонала включает следующие компоненты: профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовка, ротация, делегирование полномочий, планирование карьеры.

Цель развития персонала - повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации.

Таким образом, учитывая факторы, влияющие на необходимость профессионального развития (конкуренция на рынке, развитие технологий, необходимость разработки единой стратегии организации в части управления персоналом, формирования организационной культуры и кадрового резерва), следует, что система профессионального развития кадров является неотъемлемой частью системы управления в современной организации.

Как было сказано выше, профессиональное обучение является одной из функциональных составляющих профессионального развития сотрудника в организации.

Профессиональное обучение охватывает три области знаний, умений и навыков сотрудника:

1. Специальные знания и навыки, в соответствии с требованиями занимаемой должности для решения стандартных рабочих задач.

2. Специальные компетенции (знания и навыки в области управления персоналом для руководящего состава/для рядовых специалистов - личные компетенции).

3. Знание и понимание корпоративной культуры компании (соответствие внутренним нормам и правилам, принятие, разделение и трансляция корпоративных ценностей и т.д.).

Содержание этих групп знаний перекликается с концепцией профессионального развития. Так, для эффективного и успешного функционирования в рамках своей должности, сотрудник в первую очередь должен в совершенстве обладать знаниями и навыками из областей 1 и 3. При этом, если мы говорим о профессиональном развитии, а именно планировании карьеры и управлением кадровым резервом конкретной компании, в фокус профессионального обучения также попадают знания и навыки из области 2.

Поскольку в современной культуре управления расходы на профессиональное обучение и развитие персонала в организации являются одним из признанных приоритетных направлений, рассматривающихся как инвестиции, приносящие реальную прибыль организации, весьма важен вопрос об эффективности данных инвестиций и системы профессионального развития в организации в целом.

Концепции эффективности наиболее отвечает *компетентностный подход* к управлению персоналом.

В отличие от квалификационной модели, ориентированной на содержание обучения, компетентностный подход ориентирован прежде всего на результаты обучения сотрудников.

Компетенция – это интегральная характеристика личности, включающая в себя знания, навыки, умения, установки и ценности человека, определяющие то, как действует человек в тех или иных рабочих ситуациях [3].

Компетентность – способность применять знания, умения и навыки на практике, в соответствии с требуемыми стандартами и профилем компетенций по должности, включая решение сложных и проблемных ситуаций и соответствие изменяющимся условиям.

Компетентностный подход отражает переход от содержательной ориентации профессионального обучения «квалифицированный специалист как человек знающий» на современный подход «компетентный специалист, как человек, эффективно выполняющий свои рабочие задачи». Преимуществом компетентностного подхода является то, что он включает в себя четко описанные критерии, демонстрируемые в поведении сотрудника, а, следовательно, поддающиеся объективной оценке.

Исходя из этого, предлагается уточнение понятия «проектирование системы профессионального развития», под которым следует понимать процесс разработки и описания модели профессионального развития персонала в условиях реализации компетентностного подхода, включающий в себя следующие этапы:

1) Анализ документов (положения, должностные инструкции, процедуры, бизнес-процессы и т.д.).

2) Проведение структурированного интервью и наблюдения.

3) Разработка профилей компетенций.

4) Внедрение профилей в работу (нормативное закрепление).

5) Оценка соответствия сотрудников разработанным профилям компетенций.



6) Планирование индивидуального развития сотрудников на основании результатов оценки (карьерные продвижения, обучение, включение в кадровый резерв и т.д.)

7) Оценка эффективности внедренной системы с помощью системы количественных и качественных показателей.

Для оценки эффективности системы профессионального развития персонала предлагаются следующие показатели:

- текучесть персонала;
- увеличение среднего срока работы сотрудника в компании;
- число работников во внутреннем кадровом резерве/число позиций, закрытых внутренними резервистами;
- уровень вовлеченности персонала;
- уровень удовлетворенности персонала.

Данные показатели являются диагностическими и позволяют оценить текущий уровень значений, а также производить оценочные замеры на всех этапах внедрения проекта.

Список литературы

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002
2. Schein, Edgar. Increasing Organizational Effectiveness through Better Human Resources Planning and Development .
3. Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер: Компетенции на работе. М.: Издательство ГИППО, 2010.
4. Журавлев, П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран : учеб. пособие / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. – М.: Экзамен, 2002.



МЕТОДИКА РАСЧЕТА ЭФФЕКТИВНОСТИ АУТСОРСИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ

Вайгандт Н.Н.

научный руководитель д-р экон. наук, проф. Ферова И.С.

Сибирский федеральный университет

В настоящее время российская экономика находится в нестабильных условиях. Колебания цен на нефть, негативное влияние западных санкций, а также существенное ограничение доступа к финансовым ресурсам влияют на то, чтобы российские компании искали новые выходы, применяя современные инструменты менеджмента и технологии в области управления.

Одним из таких инструментов является аутсорсинг, способный минимизировать издержки компании, снижать риски за счет использования инновационных методов управления бизнес – процессами и современных технологий.

Сущность аутсорсинга состоит в построении системы отношений между организациями, передающими и принимающими на себя выполнение отдельных видов деятельности на основе заключаемых долгосрочных соглашений. Передача сторонней фирме непрофильной деятельности, позволяет более эффективно расходовать средства фирмы и не расплываться на поддержание лишних отделов, деятельность которых зачастую является даже не второстепенной ^[1].

Основная проблема аутсорсинга: обоснование и выбор способ расчета эффективности передачи проекта на аутсорсинг.

Исходя из этого, основной целью работы является разработка методики по переходу на аутсорсинг, расчет и обоснование эффективности аутсорсинговых проектов на примере компании ГП КК «КрасАвиа».

Авиакомпания ГП КК «КрасАвиа» основана в 1956 году. В настоящее время компания является ведущим региональным перевозчиком, осуществляющим социально-значимые авиационные перевозки и работы, выполняемые в районах Крайнего Севера.

Был проведен анализ структуры затрат себестоимости, который показал, что техническое обслуживание воздушных судов занимает почти четверть всех расходов предприятия. Исходя из этого, предметом исследования является сокращение затрат по техническому обслуживанию воздушных судов ГП КК «КрасАвиа».

Одним из путей минимизации расходов по техническому обслуживанию является принятие решения о передаче этой функции на аутсорсинг.

Нами разработана методика по переходу на аутсорсинг, которая была применена для ГП КК «КрасАвиа».

Методика включает в себя следующие этапы:

1. Оценка возможностей хозяйствующего субъекта.
2. Выявление того может ли функция быть передана на аутсорсинг. Если нет, то функцию рекомендуется выполнять самостоятельно. Если да, то руководство компании должно определить те бизнес-процессы, которые бы они хотели оценить с точки зрения эффективности использования по отношению к ним аутсорсинга.
3. Анализ рынков аутсорсеров.
4. Составление технических требований и критериев к аутсорсерам.
5. Отбор аутсорсеров, соответствующих техническим требованиям, и выбор лучшего. Если нет поставщика, удовлетворяющего условия, то функцию рекомендуется выполнять самостоятельно.

6. Сравнение стоимости услуг аутсорсера и собственных затрат. Если собственные затраты ниже, то функцию рекомендуется выполнять самостоятельно. Если собственные затраты выше, то функцию отдаем на аутсорсинг.

7. Оценка эффекта от передачи функции на аутсорсинг.

8. Разработка мероприятий по переходу на аутсорсинг и заключение договора.

Рассмотрим более подробно этапы методики.

На первом этапе проводится оценка финансово-хозяйственной деятельности компании. Рассматриваются основные показатели деятельности компании, такие как рентабельность, оборачиваемость и т.д. Изучается структура себестоимости, выявляются слабые места в компании.

На втором этапе необходимо выяснить, есть ли смысл передачи функции на аутсорсинг. Для этого проводится интервьюирование руководства компании. Руководство компании оценивает преимущества и недостатки аутсорсинга, путем проставления баллов. Преимущества оцениваются от 0 до +10, недостатки от 0 до -10. Пример оценки преимуществ и недостатков представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Оценка преимуществ и недостатков аутсорсинга

Преимущества аутсорсинга		Недостатки аутсорсинга	
Наименование показателя	Балл	Наименование показателя	Балл
1. Концентрация на основном виде деятельности		1. Увеличение рисков утечки информации и срочного поиска нового аутсорсера	
2. Сокращение расходов		2. Потеря контроля над собственными ресурсами, отрыв руководства от части деятельности компании	
3. Повышение качества продукции предприятия и доступ к передовым технологиям		3. Снижение производительности труда собственных сотрудников	
4. Минимизация финансовых рисков		4. Непредвиденный рост издержек	
5. Повышение инвестиционной привлекательности		5. Не проработанная законодательная база по аутсорсингу	
Итого		Итого	

После интервьюирования руководства компании подсчитывается количество баллов, и делается вывод о необходимости применения аутсорсинга. Если преимущества аутсорсинга имеют наибольший вес, то функцию передаем на аутсорсинг. Также руководство компании должно определить те бизнес-процессы, которые бы они хотели передать на аутсорсинг. Если недостатки имеют наибольший вес то, руководству компании надо заново проанализировать свою деятельность.

Следующим этапом является анализ рынка аутсорсеров. Проводится оценка рынка поставщиков аутсорсинговых услуг. Из возможных поставщиков - аутсорсеров делается выбор наилучшего аутсорсера. Для этого проводится оценка на основании базы критериев. В процессе анализа, база критериев была сужена. Так же была добавлена позиция с описанием фактической и информационной базой. Критерии представлены в таблице 2. Оценка проводится экспертным путем.

На шестом этапе анализируется стоимость услуг аутсорсеров и собственных затрат. Если собственные затраты ниже, то функцию рекомендуется выполнять самостоятельно. Если собственные затраты выше, то функцию отдаем на аутсорсинг.

Таблица 2 – Критерии выбора аутсорсера

Наименование критерия выбора аутсорсера	Проводимая оценка	Информация (где взять)
1. Деловая репутация/опыт	Опыт успешного сотрудничества с другими компаниями, наличие широкого доступа	Опрос контрагентов и специалистов в этой области, опыт успешного сотрудничества
2. Уровень возможностей	Наличие необходимых лицензий и патентов на оборудование	На сайте компании
3. Высококвалифицированные кадры	Высокий профессионализм и большой опыт работы сотрудников компании – аутсорсера, способность адекватно реагировать на вносимые коррективы	Опрос контрагентов и специалистов в этой области, опыт успешного сотрудничества
4. Стоимость услуг	Возможна ли потенциальная экономия, наличие лучших условий по сравнению с другими аутсорсерами	На сайте компании – прайс-лист
5. Качество сервиса	Наличие и уровень сервиса по сравнению с другими предложениями и сервисом, имеющимся в настоящее время, обязательное присутствие соглашения об уровне сервиса	Опрос контрагентов и специалистов в этой области, опыт успешного сотрудничества

После исследования рынка аутсорсеров и анализа стоимости услуг, строится матрица аутсорсинга. Матрица представлена на рисунке 1.



Рис. 1 – Матрица аутсорсинга

«Матрица аутсорсинга» представляет собой метод распределения по восьми основным (плюс один дополнительный) квадратам матрицы 3x3 объекта рассмотрения. Под объектом рассмотрения могут быть представлены отдельные производство, подразделение, бизнес-процессы, работы, компетенции ^[1]. Компания выбирает свое положение путем движения по осям.

Для принятия решения одной матрицы недостаточно. Поэтому была рассмотрена еще одна матрица. Матрица «затраты – качество» представлена на рисунке 2.



Рис. 2 – Матрица «Затраты – Качество»

Матрица аутсорсинга показывает положение компании относительно рынка и конкурентов. А матрица «затраты – качество» дает представление о качестве и затратах, сравнивая самостоятельную реализацию и аутсорсинг.

Применение двух матриц раскрывает положение компании относительно рынка и своих возможностей. Матрицы являются инструментом, с помощью которого компания делает вывод о необходимости применения аутсорсинга.

Если после анализа выше перечисленных этапов компания приходит к выводу, что функцию необходимо передать на аутсорсинг, то применяем восьмой этап – это оценка эффекта от передачи функции на аутсорсинг.

Оценка эффекта включает анализ структуры затрат предприятия, порядок распределения на постоянные и переменные, определение суммы постоянных затрат, которая останется на предприятии после передачи функции на аутсорсинг.

Анализ экономической целесообразности аутсорсинга рассматривается как данные, полученные в результате сравнения количества затрат на выполнение функции собственными силами с затратами на приобретение. После сравнительного анализа рассчитываются затраты с точки зрения поставщиков услуг с учетом сохранения постоянных издержек компании.

Заключительным этапом рассчитывается годовой эффект от передачи функции на аутсорсинг и разрабатываются мероприятия по переходу на аутсорсинг.

Данная методика была апробирована на ГП КК «КрасАвиа». В результате применения методики было выявлено, что компании «КрасАвиа» экономически выгоднее передать подразделение по техническому обслуживанию на аутсорсинг.

Список литературы

1. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: Высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. / Б. А. Аникин., И. Л. Рудая. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: 2009. — 320 с.
2. Стариннов, С. А. Аутсорсинг, как инструмент оптимизации затрат предприятия / С. А. Стариннов // В сборнике: Перспективы и закономерности модернизации современного общества: новый взгляд. – 2014. – С. 395-396.



ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Головин В.А.

научный руководитель ассистент Рубцов А.В.
*Лесосибирский педагогический институт – филиал
Сибирского федерального университета*

*Всё управление, в конечном счете, сводится к стимулированию активности
других людей.*
Ли Якокка.

*Только два стимула заставляют работать людей: жажда заработной платы и
боязнь её потерять.*
Генри Форд.

Каждая организация, как всем известно, нуждается в факторе производства «Труд», в форме наемных работников во главе, которых стоит кадровый менеджер. Это сотрудник, обязанность которого состоит в том, чтобы руководить персоналом, разрабатывать концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом[2]. Технология кадрового менеджмента организации охватывает широкий спектр функций от приема, мотивации, распределения до увольнения кадров (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Функции кадрового менеджмента

изучение рынка труда, поиск, вербовка, наем, отбор и прием персонала;	определение заработной платы и льгот, оформление трудового контракта;	мотивация трудовой деятельности;
соблюдение этики деловых отношений и корпоративной культуры;	оценка трудовой деятельности и аттестация;	высвобождение персонала.
управление конфликтами и стрессами;	планирование деловой карьеры и управление служебно-профессиональным продвижением;	обеспечение безопасности персонала и др.

Для роста компании нужны продуктивные сотрудники. Не только требуется нанять высококвалифицированного работника, но так же нужно мотивировать и стимулировать сотрудника[1].

Мотивация - это формирование внутренних побуждающих факторов, действующих через самосознание. Существуют разные факторы мотивации, которые определяют, что является наиболее важным для конкретного человека. Как правило, это несколько факторов. Факторы мотивации следует делить на внутренние и внешние.

В последние годы кадровые менеджеры осваивают все более действенные методы, как стимулировать сотрудников. В ход идут не только традиционное экономическое мотивирование в виде денежных бонусов и высоких зарплат, но и

неэкономические способы стимулирования. К таким способам относят организационные и морально-психологические меры [4].

В общей сложности, возможно, сформулировать ряд правил осуществления эффективной мотивации работников:

- Положительное подкрепление результативнее отрицательного. И это подкрепление может быть не только в денежном виде, но и в устном. Психологи отмечают положительное воздействие на работоспособность человека, при устной похвале в течении его трудовой деятельности.
- Непредсказуемые, неожиданные и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем заранее известные, когда они практически становятся неизменной частью заработной платы. Сотрудник понимает, что ему практически при любом раскладе придет премия и он принимает ее за что-то должное.
- Мотивирование работников приносит отличный результат, когда сотрудники ощущают признание своего вклада в общие результаты работы, обладают заслуженным статусом. Местоположение и обстановка личного кабинета, участие в конференциях и представление фирмы на важных переговорах, поездка за рубеж— все эти методы подчеркивают положение сотрудника в глазах коллег и клиентов. Использовать данный метод стоит весьма аккуратно: даже частичное лишение каких-либо благ, может привести работника в своеобразную депрессию и может привести, как правило, к бурной негативной реакции, вплоть до увольнения сотрудника.

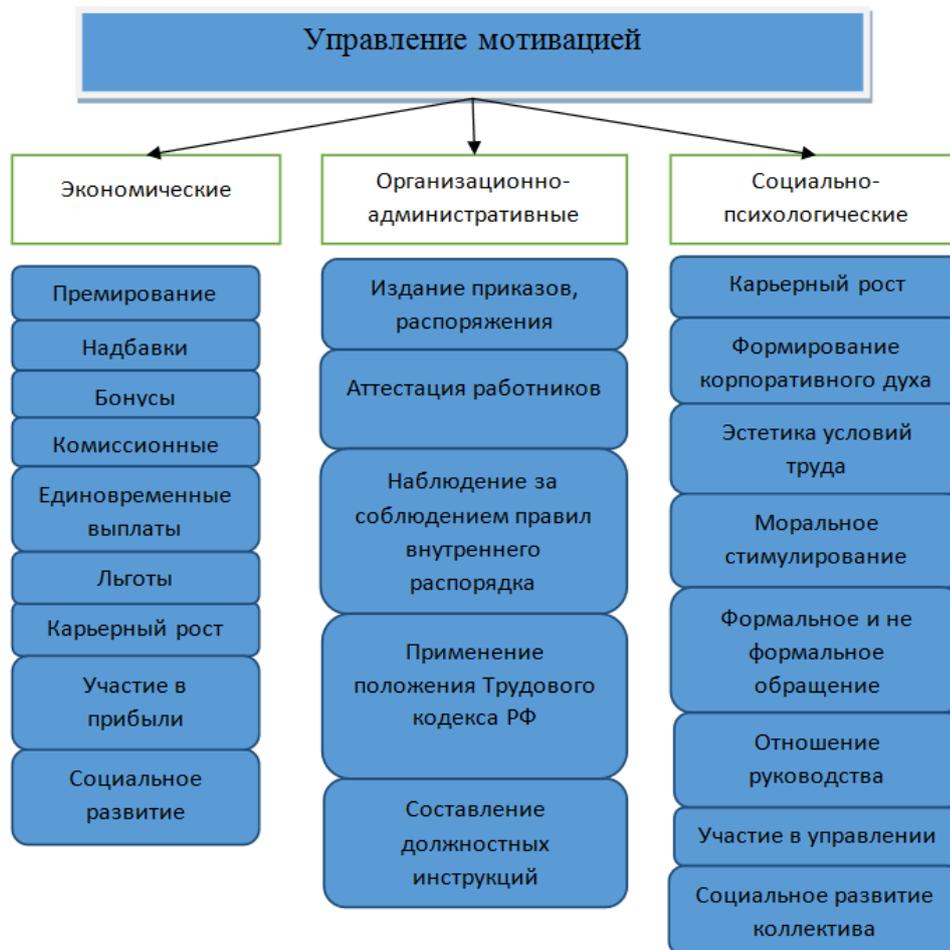


Рис. 1 - Основные ветви управления мотивацией

Сотрудников стоит стимулировать промежуточно, не дожидаясь окончания его работы. Маленькие победы в течение всей рабочей деятельности, стоит награждать, так как большие успехи труднодостижимы и сравнительно редки. Так же важно знать, что крупные награды, редко кому достающиеся, вызывают часто не всегда удовлетворение, а наоборот, смущение и зависть со стороны коллег, а небольшие и сравнительно частые награды вызывают у сотрудников удовлетворение[3].

Наказание как средство мотивации работников.

У каждой организации собственные действенные методы мотивации и существуют не только в форме поощрения, но и в виде наказания. Наказание – это метод мотивации, основанный на страхе работника подвергнуться административному воздействию и при этом испытать отрицательные эмоции и чувства. Он может иметь как материальные, так и нематериальные формы.

Главной целью наказания является недопущение действий, которые могут принести вред фирме. То есть наказание нужно не как «мечь» за неправильные действия работника, а как барьер, который не допустит данному сотруднику повторить эти действия в будущем и послужит примером всему трудовому коллективу.

При наказании сотрудника обязательно требуется объяснения, за что и по какому поводу применяется данное наказание. Наказание – это метод мотивации, основанный на страхе сотрудника подвергнуться административному воздействию и при этом испытать отрицательные чувства и эмоции. Наказание обязательно должно соответствовать проступку. Материальное же наказание допустимо в том случае, когда действиями сотрудника организации причинен прямой материальный ущерб, который можно подсчитать. Во многих случаях после проступка подчиненного начальнику бывает достаточно поговорить с ним, и на этом вопрос будет исчерпан. Если основная цель использования наказаний в организации — это избежание неудач, то соответственно применение поощрений выражает стремление к достижению лучших результатов и развитию [5].

Стоит отметить, что мотивация и стимулирование сотрудников важная часть для каждой организации, и неважно в какой форме это будет: наказание или поощрение. Но, по мнению психологов, оптимальное соотношение поощрения и наказания должно быть примерно 70-80% на 30-20%, то есть хвалить подчиненных следует в 3–4 раза чаще, чем ругать. Чем больше различных средств для мотивирования, тем лучше будет работать сотрудник. Главное для организации найти свою собственную золотую середину и мотивировать сотрудника.

Список литературы

1. Антикризисное управление: учебное пособие / Под общей ред. В.Е. Ланкина. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. - 304 с.
2. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
3. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.upravlenie24.ru/kadrmanagment.htm>
4. Менеджмент, управление. Виды менеджмента [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.upravlenie24.ru/index.htm>
5. Управление малым предприятием: менеджмент и маркетинг: учебное пособие / Под ред. И.В. Мишуровой. Ростов Н/Д, 2008. - 326 с



РИСКИ ПРОЕКТА, СВЯЗАННЫЕ С РАЗВИТИЕМ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ВАНКОРСКОГО КЛАСТЕРА

Елисеева Н.В.

научный руководитель канд. экон. наук, доц. Улина С.Л.

Сибирский федеральный университет

Актуальность проектного управления для нефтяной отрасли велика, поскольку способствует развитию инновационной составляющей бизнеса. Позволяет наиболее эффективно использовать имеющиеся ресурсы компаний, тем самым повышая эффективность ведения хозяйственной деятельности.

Но, как известно, любой проект связан с рисками, своевременное выявление и управление которыми способствует успешной реализации проекта.

Объектом исследования является логистика Ванкорского месторождения. Для обеспечения данного проекта необходима система непрерывной доставки больших объемов ресурсов. Однако на Ванкорском месторождении грузопотоки носят сезонный характер, и 4-5 месяцев в году доставка груза на месторождение невозможна. Вследствие этого возникла необходимость в разработке проекта по строительству железнодорожной линии на Ванкорское месторождение Коротчаево-Ванкор. Как и в любом проекте возникает необходимость анализа и учета риска при его реализации. Поэтому целью нашего исследования является учет рисков при разработке проекта по строительству железнодорожной линии Коротчаево-Ванкор.

Наиболее известными методиками при управления рисками являются «интересы стейкхолдеров (заинтересованных лиц)» и SOAR.

Стейкхолдеры (заинтересованные лица, дольщики, участники) бизнеса – люди (организации) или группы людей, имеющие или считающие, что они имеют, законные требования в отношении некоторых его аспектов. Целью заинтересованности может быть обеспечение личного интереса, доли в участии или выдвижение требований к бизнесу; эта цель может изменяться от удовлетворения неформального интереса в процессе участия в бизнесе и до выставления законных претензий.

Все части процесса управления рисками должны быть формализованы и документированы. Формализация и документирование процесса управления рисками содержат описание категорий риска, перспектив стейкхолдеров и описание (возможно посредством ссылки) технических и управленческих задач, допущений и ограничений. Необходимо устанавливать и поддерживать профиль рисков, каждая запись которого должна содержать важность риска. Важность определяется критериями риска, предоставленными стейкхолдерами.

Сущность соответствующего профиля рисков должна периодически сообщаться стейкхолдерам в зависимости от их потребностей, так как профиль рисков может изменяться в случае обновления отдельного состояния риска.

Стейкхолдерам необходимо предоставлять рекомендованные альтернативы обработки риска в требованиях на действия по отношению к риску. Если стейкхолдеры решают, что следует предпринять действия для того, чтобы сделать риск оптимальным, то должна быть реализована альтернатива обработки риска. Если стейкхолдеры принимают риск, который превышает максимальное значение, то этот риск должен рассматриваться как высоко приоритетный и постоянно контролироваться для определения необходимых будущих действий по его обработке.

Рассмотрим заинтересованных лиц для проекта по строительству железнодорожной линии Коротчаево-Ванкор. К ним относятся:

- учредители (собственники);
- руководители;
- работники;
- потребители;
- поставщики;
- государство.

Проект формируется за счёт ресурсов спонсора, реализуется руководителем и проектной командой.

Риски:

- изменение спонсора, его обстоятельств или интересов;
- несоответствие интересов отдельных участников;
- временные риски (реализация проекта предполагается в условиях крайнего севера);
 - риски недофинансирования, связанные с недостаточным объемом инвестиционных ресурсов;
 - экологические риски;
 - форс-мажорные обстоятельства (боевые действия, техногенные воздействия);
 - удорожание проекта в следствие зависимости от зарубежных технологий и курса валюты;
 - низкая квалификация рабочего персонала, риск возникновения ЧС;
 - низкие температурные условия, требующие дополнительных затрат на бесперебойную работу спецтехники и обогрев, питание рабочего персонала;
 - низкие темпы строительства связанные с особенностями логистики (зимой – зимние автодороги (5 месяцев), летом – навигация речным транспортом (2 месяца));
 - трудоемкий и долгий процесс получения разрешительной документации на строительство в региональных и федеральных департаментах по направлениям деятельности;
 - риск банкротства подрядной организации (ген.подрядчика);
 - зависимость от естественных монопольных компаний (РЖД, РусГидро);
 - коррупция.

Согласно методике SOAR выделяются следующие виды стратегических целей:

- операционные цели (корпоративное управление, управление персоналом, управленческая команда, бизнес-процессы, системы);
- финансовые цели (финансовое положение, прибыльность);
- рыночные цели (потребители, поставщики, конкуренты, партнеры, регуляторы).

Для данного проекта можно выделить следующие цели и метрики целей данного проекта, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Цели и метрики целей проекта

Цель	Метрика
Обеспечение своевременности поступления материалов/оборудования на производство	Время поставки материалов на месторождение не более времени, заложенного в графике поставок
Снижение затрат на строительство зимников	Показатели затрат
Обеспечение более дешевого способа доставки продовольствия и товаров для работников и местных жителей	Себестоимость грузоперевозок
Оптимизация затрат на пассажироперевозки	Себестоимость пассажироперевозок

В соответствии с вышеизложенной таблицей, можно выделить следующие риски по каждой из целей (таблица 2).

Таблица 2 – Цели и риски

Цель	Риски
Обеспечение своевременности поступления материалов/оборудования на производство	Несвоевременная поставка или недопоставка материально-технических ресурсов, связанная с тяжелыми погодными условиями и удаленностью месторождения от магистральных железнодорожных и автодорог, а так же короткий период навигации по реке (2 месяца).
Снижение затрат на строительство зимников	Поставка некачественных материалов от подрядчика
Обеспечение более дешевого способа доставки продовольствия и товаров для работников и местных жителей	Заморозка денежных средств направленных на строительство железной дороги, в связи с наличием разногласий с РЖД (естественная монопольная компания); Риск несвоевременной поставки продовольствия и персонала в результате аварийной ситуации на железной дороге; Забастовка рабочего персонала и как следствие не выход ж/д состава на линию.
Оптимизация затрат на пассажироперевозки	Несвоевременная доставка вахтового персонала на рабочие объекты и как следствие риск аварийной ситуации в связи с отсутствием необходимого объема специалистов на месторождении.

Следующими этапами для данного проекта будут являться систематизация рисков и разработка мероприятий по их минимизации.

Список литературы

1. Дилтс Р. Стратегии гениев. Т. 1./ Пер, с англ. В.П. Чурсина. — М.: Независимая фирма "Класс", 1998. — 272 с.
2. Дуденков Д.А. Стейкхолдер-ориентированная модель компании в теории корпоративного управления // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. - №1. – С.50-53.



МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРОЕКТОВ ГЕОЛОГОРАЗВЕДОЧНЫХ РАБОТ

Кирюшина Л.А.

научный руководитель канд. экон. наук Драганчук Л. С.

Сибирский федеральный университет

Геологическая отрасль является стратегически важной и обеспечивает минерально-сырьевую, энергетическую и экономическую безопасность страны. С 2010 года в отрасли активизированы процессы реформирования. Результатом проведённых реформ стало создание государственного холдинга «Росгеология», объединившего в себе все крупные геологоразведочные предприятия России. После завершения этапа формирования «Росгеологии» происходит кардинальное изменение в отношении выполнения государственного заказа. Монопольное право холдинга на госзаказ приводит к осложнению ситуации на средних и малых предприятиях геологоразведки, обострению конкурентной борьбы. В этих условиях реформирование управления отраслью требует использования новых подходов.

Программно-целевой подход является одним из современных подходов к управлению сложными отраслевыми системами. Актуальность и значимость выбора программно-целевого подхода отражена в распоряжении Правительства РФ «Стратегия развития геологической отрасли до 2030 года». Преимуществом программно-целевого подхода является универсальность, возможность использования на различных уровнях управления. Также подход позволяет решать проблемы, которые не решаются рыночным саморегулированием и функциональными действиями традиционных управленческих структур.

Одной из форм реализации программно-целевого подхода является проект геологоразведочных работ. Проект геологоразведочных работ – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, выполняемых с целью получения геологической информации о месторождении полезных ископаемых в конкретном районе, в рамках лицензионного контура, с чётко определёнными сроками реализации и бюджетом.

В условиях неопределённости и повышенного риска, спровоцированных изменениями, происходящими в отрасли, наибольшую актуальность приобретают вопросы эффективной организации процессов управления рисками проектов геологоразведочных работ. Так как именно управление рисками позволяет быстро адаптироваться к негативным изменениям внешней среды, сокращая возможные потери. Учитывая это, качественное управление рисками даёт значительное преимущество предприятиям геологоразведки в конкурентной борьбе, так как значительно повышает эффективность реализации проекта.

Анализ реализованных проектов выявил значительное количество ошибок в управлении рисками. Преимущественная реализация разрозненных отдельных мероприятий не способна компенсировать потери от негативных последствий рискованных событий. В отношении управления рисками проектов геологоразведочных работ недостаточно развит системный подход. Системный подход предполагает максимальный охват всех видов риска и организацию взаимодействия всех элементов процесса управления рисками.

Анализ литературы позволил выявить различные подходы к пониманию сущности системы управления рисками проектов. Ряд авторов считает, что в основу управления рисками заложен стандартный цикл управления, впервые описаны в работах Деминга, а система управления рисками представляет собой особый вид

деятельности, направленный на смягчение их воздействия на конечный результат реализации проекта. К их числу относятся профессора И.И Мазур и В.Д. Шапиро, а также Е.Н. Ишакова, М.М. Висков, А.М. Астахов. В работах этих учёных описан процессный подход к управлению рисками.

Несмотря на то, что процессный подход является основой любой современной системы управления рисками и считается традиционным, необходимо учитывать сложность объекта управления (совокупности рисков), включая взаимосвязь между рисками, всевозможные последствия проявления риска и особенности влияния предлагаемых процедур на риск. Поэтому в современных условиях процессный подход получает развитие в комплексном подходе к управлению рисками, который является более эффективным. В дальнейшем исследовании мы будем использовать именно комплексный подход в понимании управления рисками.

Сложность и многоплановость понятия системы управления рисками определяет необходимость в построении модели системы управления рисками, так как именно модель выявляет сущность системы. Под моделью мы понимаем аналог системы, отражающий взаиморасположение элементов, входящих в систему, и их взаимосвязь.

На данный момент не разработана модель системы управления рисками для проектов геологоразведочных работ, применимая на малых и средних предприятиях. В рамках комплексного подхода разрабатываются модели систем управления рисками для различных сфер деятельности А.В. Хрипушиным, А.З. Сиразетдиновой, В.А. Синько, К.С. Хачатурян. Такие модели адаптированы именно для конкретной отрасли или организационной структуры и не учитывают специфику проектного управления в геологоразведке. Сравнительный анализ подтвердил наличие существенных недостатков моделей СУР и необходимость разработки собственной модели для проектов геологоразведочных работ.

Таблица 1 - Результаты сравнительного анализа моделей КСУР

Автор, название работы	Достоинства СУР	Недостатки СУР
Сиразетдинова А.З. Модель управления рисками проекта на промышленном предприятии	- Адаптация системы к проектному управлению; - Комплексный подход к оценке всех видов рисков с помощью интегрального показателя; - Формирование банка данных организации с целью накопления и систематизации информации о факторах риска.	- Система мониторинга и контроля представлена в общем виде, без конкретизации методов; - Не прописаны процедуры и механизмы взаимодействия команды проекта с другими подразделениями предприятия.
Хачатурян К.С. Синько В.А. Модель комплексной системы управления рисками холдинговой компании государственной корпорации ЦИИ «Ростехнологии»	- Подробное описание ролевой структуры для организации процесса управления рисками; - Описание системы документооборота, связанного с процессами управления рисками.	- Модель разработана для более сложной организационной структуры предприятия; - Сложная методика оценки рисков.

Хрипушин А.В. Комплексная система управления рисками строительства промышленных предприятий	- Выполнение работ по управлению рисками в рамках каждого функционального подразделения; - Использование интегрального показателя на этапе качественного анализа рисков.	- Сложность в адаптации организационной структуры КСУР на предприятии геологоразведки из-за чёткого разделения на проектные и функциональные органы управления; - Высокий уровень затрат на внедрение КСУР.
--	---	--

Далее в рамках комплексного подхода переходим к построению модели СУР проекта геологоразведочных работ. Модель СУР включает в себя следующие компоненты:

- Общую конфигурацию системы управления рисками;
- Общую схему управления рисками, с входящими в неё процессами управления рисками;
- Общую схему обеспечения обратной связи;
- Рольевую структуру для организации процесса управления рисками;
- Комплекс методов управления рисками;
- Нормативно-регламентную базу по управлению рисками;
- Механизм формирования резерва.

Также модель учитывает положительный опыт стандартов управления рисками COSO и FERMA, включая как процессы оценки рисков и применения методов реагирования на них, так и процессы мониторинга рисков, их переоценки и корректировки. (Рисунок 1).



Рис. 1 - Модель системы управления рискам

Управление рисками начинается с идентификации рисков и последующего качественного анализа, в процессе которого риски группируются и классифицируются. Для каждого риска предполагается составление подробного описания.

На этапе количественной оценки риска наиболее значимыми являются следующие характеристики риска: вероятности наступления рисков, величины ожидаемых потерь, границ управляемости рисков. Для оценки используется интегральный показатель, который позволяет комплексно оценить все параметры риска. Главной задачей этой методики является выявление рисков с наибольшей степенью значимости: высокая вероятность наступления события, значимый уровень возможного ущерба, подверженность наибольшему влиянию. Выявление наиболее значимых рисков таким способом позволяет расставить приоритеты и гармонизировать бюджет мероприятий по управлению рисками.

Для расчёта показателей используются методы ретроспективного анализа, экономико-статистические методы и метод экспертных оценок. По результатам анализа рисков формируется карта рисков.

После выбора стратегии риск-менеджмента и разработки плана мероприятий переходим к процессу реализации. На этом этапе активизируется сформированная система мониторинга и контроля. Основа данной системы - методология управления освоением объёмом (EVM). Для проекта геологоразведочных работ эта система управления проектом является наиболее оптимальной, так как позволяет контролировать наиболее важные показатели. Повышает надёжность управления за счёт построенной системы контрольных точек. EVM называют «управлением с использованием подсветки», поскольку метод позволяет четко определить, на какой стадии реализации проекта мы находимся, а различные индикаторы указывают на соответствие плану либо на наличие отклонений. Используя это преимущество, можно оперативно отслеживать возникновение опасности и изменять план мероприятий по управлению рисками в зависимости от ситуации.

Также система индикаторов методики EVM позволяет оценивать эффективность управления рисками.

Применение разработанной модели системы управления рисками позволяет повысить эффективность реализации проектов геологоразведочных работ за счет снижения ущерба в результате негативных последствий рискованных событий. Модель СУР применима в условиях деятельности на малых и средних предприятиях геологоразведки, так как учитывает особенности организационной структуры предприятия и специфику проектов геологоразведочных работ.

Список литературы

1. Астахов А.М. Искусство управления информационными рисками. – М.: ДМК Пресс, 2010. – 312 с.
2. Сиразетдинова А.З. Модель управления рисками проекта на промышленном предприятии. ВЭПС. 2012. №1. С.112-116.
3. Сиразетдинова А.З. Совершенствование процесса управления проектными рисками на предприятии. Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Риск-менеджмент в экономике устойчивого развития», 2012.
4. Хачатурян К.С., Синько В.А. Модель комплексной системы управления рисками холдинговой компании государственной корпорации «Ростехнологии». Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2013. №4 (6). С.54-62.



ЧТО ТАКОЕ СИСТЕМА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Мазовская А.В.

научный руководитель канд. экон. наук, доц. Улина С.Л.

Сибирский федеральный университет

Современное развитие бизнес систем предполагает развитие различных направлений бизнес технологий. Поэтому именно сейчас во многих компаниях вводятся методы проектного управления, облегчающие работу сотрудников, уменьшающие риски и сбои и повышающие эффективность деятельности в целом. В каждой отдельной компании проектом называют разные действия, например, кто - то критерием считает размер затрат или бюджета и так далее.

Главной проблемой современных российских предприятий является постоянное отставание в сроках реализации товаров или оказания услуг. Все это сильно влияет на рост издержек и недополучение прибыли. Методы проектного управления способствуют сокращению издержек в среднем на 10-15 процентов, за счет контроля выполнения задач в поставленные сроки, увеличивая тем самым эффективность работы компании. В целом, проектное управление помогает построить простую и понятную систему управления проектами и дает возможности реализации проектов в нужные сроки с учетом имеющихся ресурсов.

В современной деловой среде актуальность проектного управления как метода организации и управления производством значительно возросла. Это обусловлено объективными тенденциями в глобальной реструктуризации бизнеса. Принцип концентрации производственно-экономического потенциала уступил место принципу сосредоточения на развитии собственного потенциала организации. Поэтому производственная деятельность всё больше превращается в комплекс работ со сложной структурой используемых ресурсов, сложной организационной топологией, сильной функциональной зависимостью от времени и огромной стоимостью.

С целью привлечения новых инвесторов на территорию Российской Федерации необходимо не только способствовать развитию законодательства в этом направлении, но и использовать новые методы управления бизнесом. При выборе компании, реализующей тот или иной инвестиционный проект, инвестор большое внимание будет уделять тактике и методам управления.

Одним из способов ведения управления в организации, который позволяет успешно работать сразу с несколькими направлениями деятельности, является проектное управление. Проектное управление – это управление видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ. Отличительными особенностями проекта являются уникальность и неповторимость, наличие определенных целей, достижение которых происходит в условиях временных и ресурсных ограничений.

Очень часто при внедрении проектного управления руководство компании сталкивается с проблемой отсутствия управленческого учета в организации, а это связано с системой бухучета в организации. Другой причиной неудачи применения проектного управления является ее реализация в ограниченной сфере. Кроме того, многие сотрудники не понимают смысл внедрения проектного управления в рамках организации, и это вызывает определенные трудности в работе. Ведь любое новое непонятное программное обеспечение вызывает отрицательную реакцию.

Как и в любой другой деятельности, так и в проектном управлении требуется контроль за работой над проектами. Для построения эффективной системы контроля следует определиться с двумя направлениями: способы контроля и его уровень. Но для начала нужно определить цели внедрения проектного управления, его функционал и критерии определения проекта, а затем уже думать о контроле.

Для многих компаний внедрение систем проектного управления является очень затратным, в первую очередь, это связано с отсутствием полного представления ситуации в компании, ее возможностей и потенциала. При таком положении вещей отдел проектного управления занимается оперативными делами, а это означает, что эффективность его работы не более 60 процентов. Проектное управление влияет на развитие предприятия, и если оно остается на подобном уровне, то положительные изменения в организации замедляются. А, следовательно, само предприятие несет убытки, а не получает доход, как планировалось при введении системы проектного управления.

Основные преимущества проектного управления существенно влияют на сокращение издержек компании. Они заключаются в том, что при индивидуальной работе сотрудник решал бы сам все возникающие проблемы и сам бы оценивал возможные риски и ставил сроки. При наличии же проектного управления все проблемы решаются и обсуждаются коллективно, риски просчитываются с разных сторон, а сроки ставятся конкретные, за неисполнение которых отвечает группа или руководитель группы.

В настоящее время существует несколько основных видов реализации проектного управления, различающихся по их организационным формам. Это линейно-функциональная, матричная, проектная структура и смешанные структуры, сочетающие в себе все эти виды.

Линейно функциональная структура характерна практически для всех предприятий. Она представляет собой совокупность линейно функциональных подразделений, в которой каждое подразделение выполняет определенные функции, характерные для всех направлений деятельности предприятия. Реализация в таком случае проектного управления осуществляется, например, путем создания рабочих групп. Управление проектом осуществляется одним, двумя ведущими специалистами, частично занятыми управлением проектом. Рабочая группа состоит из представителей функциональных структур, принимающих участие в реализации проекта. Основной функцией управления проектом в данном случае является координация взаимодействий участников проекта и дополнительный контроль основных параметров проекта.

Достоинства такой структуры заключаются в следующем: возможность использования специалистов с узкой и одновременно глубокой профессиональной подготовкой, отсутствие необходимости содержания специального штата управления проектом, и как следствие незначительное увеличение расходов на содержание аппарата управления организации в целом.

Недостатки такой структуры связаны с тем, что, как правило, такие рабочие группы решают только технические и технологические аспекты проекта. Решение вопросов связанных с финансированием, а также вопросов связанных со стратегическими аспектами реализации проекта остается за руководством.

Матричная форма характеризуется более обособленными структурными элементами проекта. Она связывает в себе вертикальное подчинение руководству компании и горизонтальные связи между участниками деятельности по разработке проекта. Координация работы возлагается на специальную коллегию, которую называют Дирекцией. В ее полномочия входит осуществление практически всех этапов проектирования и получения конечных результатов с возможным привлечением



нужных для работы сотрудников. Главным достоинством матричной формы проектного управления является высокая гибкость, то есть возможность перераспределения человеческих ресурсов между проектами без изменения структуры работ, а, значит, без дополнительных затрат и мобильность в принятии важных решений. Эффективность такой структуры определяется выбранной системой планирования действий, исходя из их приоритетности. Матричная структура имеет множество разновидностей, самые распространенные из них это: слабая, сбалансированная и сильная. Такое деление происходит на основании степени загруженности сотрудников по каждому из проектов в течение рабочего дня. В процентах это выглядит следующим образом: 0-25 процентов, 15-60 процентов, 50-95 процентов загруженности соответственно.

Проектную структуру следует использовать при большом масштабе проекта, определенном количестве участников, сложности работы. При таком построении проектного управления также создается Дирекция, которая полностью занята в проекте. Состав и количество участников Дирекции зависит от специфики и размера проекта. Преимуществами подобной структуры являются гибкость в ответ на изменения на рынке и в конкурентной среде, эффективная система управления и контроля за реализацией проекта. Минусами проектной структуры являются создание сложной организации и подразделений для наблюдения за Дирекцией и связи с руководством.

В современном проектном управлении перенят опыт предшествующих десятилетий, а сама система большей частью автоматизирована. Вне зависимости от размера и специфики проекта этапы управления стандартизированы и включают в себя: инициирование идеи проекта, планировку, непосредственное исполнение, наблюдение и контроль, завершение и корректировку.

Не так давно считалось, что успех выполнения того или иного проекта зависит от личностных качеств топ-менеджеров и руководителей. Конечно, это важный фактор, влияющий на результативность проекта, но в настоящий момент искусство проектного управления смещается на качественную организацию дисциплины на предприятии, которая позволяет давать гарантии эффективности выполнения поставленных задач.

Однако, для того чтобы переход на проектное управление в компании завершился успехом, руководству компании прежде чем приступить к внедрению такой системы управления, важно осознать для чего оно нужно и быть готовым на начальных этапах понести серьезные затраты на специальное программное обеспечение, переподготовку, обучение персонала и другое. Только в случае неукоснительного соблюдения правил поэтапного внедрения и преодолению трудностей связанных с сопротивлением персонала описанных выше, внедрение проектного управления приведет компанию к совершенствованию ее деятельности.

Список литературы

1. Проектное управление: [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.neweconomic.ru/pbl/prject.html>
2. Управление проектами, Мазур И.И., Шапиро В.Д., 2010.
3. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник/ под ред. М.Л.Разу. – М.: КНОРУС, 2011.
4. Проблемы внедрения проектного управления в российских компаниях, Фоминых М.М.



ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ТМ-НАВЫКОВ ОБУЧАЮЩИХСЯ В МАГИСТРАТУРЕ

Подтихова Н.Н.

научный руководитель канд. экон. наук, доц. Вырупаева Т.В.

Сибирский федеральный университет

Статистический анализ данных за 2015 г. о поступивших и окончивших магистратуру Института экономики управления и природопользования свидетельствует о том, что менее половины от общего числа поступивших в магистратуру защищают магистерскую диссертацию в установленные сроки. Принимая во внимание тот факт, что при поступлении претенденты проходят конкурсный отбор в форме экзамена, можно сделать вывод, что необходимые базовые знания есть у большинства магистрантов. Так что же мешает успешному обучению и своевременной защите итоговой работы?

Для ответа на данный вопрос было проведено пилотное исследование в форме анкетного опроса, в котором приняли участие 10 магистрантов, обучающихся на 1 курсе магистерской программы. Проверялась гипотеза о том, что на показатель несвоевременной подготовки к защите магистерской диссертации среди прочих факторов оказывает влияние низкий уровень развития навыка тайм-менеджмента.

Действительно, большинство обучающихся (80%) видят причину проблемы в нехватке времени. Многие совмещают работу и учебу в магистратуре, что в свою очередь, обуславливает необходимость формирования ТМ-навыков для достижения успешности во всех сферах деятельности.

Тайм-менеджмент относительно молодая наука, в области которой практических наработок больше, чем теории, в связи с чем, четких определений некоторых понятий пока не сформировано. Согласно Г.А. Архангельскому, тайм-менеджмент - это сфера человеческой деятельности, включающая в себя всю совокупность технологий планирования работы сотрудника организации, которые применяются сотрудником самостоятельно для повышения эффективности использования рабочего времени и повышения подконтрольности возрастающего объема задач. Основываясь на рекомендациях практиков по тайм-менеджменту, становится очевидным, что единичные умения не способствуют значительному повышению эффективности использования времени, поэтому уместно говорить о комплексе взаимосвязанных, последовательно применяемых умений. Таким образом, предлагается следующее определение: *навыки тайм-менеджмента (или ТМ-навыки) – это комплекс взаимосвязанных умений, выработанных путем систематического выполнения последовательных действий, направленных на организацию времени с целью эффективного его использования и повышения подконтрольности возрастающего объема задач.*

Развитие ТМ-навыков у магистрантов, вероятно, способствовало бы повышению эффективности их деятельности по всем направлениям, в частности, успешному обучению в магистратуре, участию в различных научных мероприятиях, своевременному написанию и защите магистерской диссертации. Наличие и уровень развития ТМ-навыков целесообразно проверить с помощью диагностической оценки, которую предлагается проводить посредством анкетирования в системе электронного обучения СФУ Moodle. Попытаемся дать *краткое описание модели диагностической оценки ТМ-навыков магистрантов.* Объектом оценки будут являться личные ТМ-навыки магистрантов, включающие в себя такие элементы, как целеполагание, планирование,

приоритизацию, самомотивацию, самоконтроль, ориентацию на развитие. Субъектами оценки могут выступать руководители магистерских программ, а также непосредственные научные руководители. Диагностика позволит выявить уровень развития ТМ-навыков магистрантов на разных этапах обучения и подготовки магистерской диссертации (в данном случае предлагается оценка на двух этапах: предварительный и завершающий).

Предлагается оценивать элементы ТМ-навыков с помощью балльной шкалы семантического дифференциала в диапазоне от -2 до 2, используя следующую систему оценочных ТМ-критериев:

- 1) материализованность и обозримость задач и информации по магистерской диссертации;
- 2) системность, согласованность и скоординированность работы с руководителем;
- 3) целеориентированность и определенность направления научных исследований;
- 4) приоритезированность, сфокусированность на главном в научном исследовании;
- 5) измеримость результатов и времени.

Чем ближе значение среднего балла к 2, тем выше уровень развития ТМ-навыков, соответственно, чем ближе результирующее значение к -2, тем уровень развития ТМ-навыков ниже. Итогом диагностики является составление ТМ-профиля магистранта, который может быть полезен, как для самого обучающегося (в качестве инструмента самоанализа), так и для научного руководителя (в качестве инструмента контроля).

Начать проведение диагностики целесообразно в первом семестре обучения. Как правило, в этот период времени нагрузка (объем задач) возрастает вследствие того, что большинство магистрантов делает попытки совмещать учебу с работой. Если ТМ-навыки сформированы, то на данном этапе они находят свое применение, либо же резко ощущается их дефицит.

Возможно, что диагностика даст результаты, требующие содействий по развитию у обучающихся навыков управления временем. В таком случае, возможны следующие варианты развития ТМ-навыков:

1. Создание видеокурса лекций или вебинара по тайм-менеджменту в системе электронного обучения Moodle. Преимуществом данного действия является доступность структурированной информации в любое удобное для магистранта время, что, вероятно, положительно скажется на уровне охвата аудитории. Содержание курса может включать основные подходы, методики и технологии тайм-менеджмента. Для выявления наиболее эффективных и распространенных в практике ТМ-технологий был проведен контент-анализ специализированных печатных изданий за 2010-2015 гг. В результате были выявлены наиболее популярные технологии тайм-менеджмента: планирование, расстановка приоритетов, измеримость результатов и времени. Кроме того, полезной была бы информация о возможностях использования в целях управления временем компьютерных программ и приложений для мобильных устройств, а также информация о путях нейтрализации ловушек времени или «хронофагов».

2. Проведение круглых столов по обмену опытом между магистрантами в области применения инструментов тайм-менеджмента. Преимуществом данного мероприятия является возможность взаимодействия внутри сообщества людей, обладающих сходными целями и родом деятельности в рамках решения похожих проблем. При этом необходимо понимать, что в тайм-менеджменте не существует



универсальных решений, поскольку многое зависит от субъективного восприятия времени, от темперамента, характера трудовой деятельности. Поэтому технологии тайм-менеджмента требуют индивидуальной апробации в целях определения их эффективности для конкретного пользователя.

Результативность поддержки освоения магистрантами ТМ-навыков может быть оценена путем повторной диагностики в 4 семестре обучения.

Завершающим этапом исследования будет получение статистики о магистрантах, закончивших обучение своевременно и при этом участвовавших в мероприятиях по развитию ТМ-навыков, а также анализ динамики полученных данных относительно результатов прошлых лет.

В заключении необходимо добавить, что применение технологий тайм-менеджмента не является панацей. Это лишь инструмент, который дает возможность оптимизировать собственную деятельность. Безусловно, сформированные ТМ-навыки обучающихся в магистратуре положительно скажутся на их личной эффективности. Но при этом нужно помнить, что уровень развития ТМ-навыков, в первую очередь, зависит от самих обучающихся, их желания сформировать данные умения, осознания необходимости развития компетенции в области управления временем. При этом предложенное описание модели диагностики и развития у обучающихся ТМ-навыков является способом содействия повышению эффективности их деятельности.

Список литературы

1. Аллен Д. Как разобраться с делами - [электронный ресурс]. Режим доступа: http://modernlib.ru/books/alen_devid/getting_things_done
2. Анохина Н.Ф. Что мешает вам работать? Ловушки для времени// Мотивация и оплата труда – 2015 - №3.
3. Архангельский Г.А. Диагностика тайм-менеджмента: как измерить неосознаемое [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.improvementru/consult/diagnost2/>
4. Герш М.В. Тайм-менеджмент // Отдел кадров коммерческой организации – 2015 - №9.
5. Кови С.Р. 7 навыков высокоэффективных людей. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 374 с.
6. Ралько В.В. Как руководителю успеть все. Три простых инструмента личной эффективности// Управление развитием персонала – 2015 - №1.
7. Секреты тайм-менеджмента - [электронный ресурс]. Режим доступа: http://samopoznanie.ru/articles/sekrety_taym-menedzhmenta/
8. Тайм-менеджмент. Полный курс: Учебное пособие / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев ; Под ред. Г.А. Архангельского. — М.: Альпина Паблишер, 2012.



ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА ТЕОРИИ НЕЧЕТКИХ МНОЖЕСТВ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Подтихова Н.Н.

научный руководитель д-р экон. наук Ферова И.С.

Сибирский федеральный университет

Процессы глобализации, структурные изменения в экономике, усиливающаяся конкуренция, высокий уровень неопределенности макросреды обуславливают возрастающую актуальность обеспечения экономической безопасности как государства в целом, так и отдельных предприятий.

Одной из ключевых функциональных составляющих экономической безопасности является финансовая безопасность. Проблема ее обеспечения является актуальной в теории и практике современного финансового менеджмента. Для эффективного управления уровнем финансовой безопасности, как в краткосрочном периоде, так и в долгосрочной перспективе необходимо формирование системы его адекватной оценки.

Индикаторные методы оценки финансовой безопасности предлагают расчет ряда финансовых показателей, в частности, таких как коэффициент покрытия, коэффициент автономии, уровень финансового левериджа, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала. Результаты расчетов сравниваются с пороговыми значениями. Большое количество показателей, которые часто изменяются разнонаправлено, создает определенные сложности в формулировке выводов об уровне финансовой безопасности.

Также существуют методики, предлагающие формирование единого комплексного показателя финансовой безопасности предприятия путем умножения или сложения принимаемых во внимание индикаторов. При этом актуальна проблема трактовки и сопоставления результатов, поскольку пороговые уровни и значимость отдельных индикаторов финансовой безопасности не могут быть одинаковы для предприятий различных отраслей и моделей ведения бизнеса. Кроме того, существуют и качественные характеристики, нефинансовые показатели, влияние которых существенно. Необходимо принимать их во внимание для комплексной оценки уровня финансовой безопасности.

Предлагается использование метода теории нечетких множеств для агрегирования совокупности индикаторов в единый комплексный показатель финансовой безопасности.

Данный подход предполагает несколько этапов:

1. Определение нечетких множеств. Пусть S – полное множество состояний финансовой безопасности предприятия. В том числе: S_1 - нечеткое подмножество состояний "полного отсутствия финансовой безопасности"; S_2 - нечеткое подмножество состояний "неблагополучия"; S_3 - нечеткое подмножество состояний "среднего уровня финансовой безопасности"; S_4 - нечеткое подмножество состояний "относительного благополучия"; S_5 - нечеткое подмножество состояний "максимального уровня финансовой безопасности".

2. Отбор и ранжирование показателей.

Для отдельного показателя X_i задаем лингвистическую переменную V_i «уровень показателя X_i » на следующем терм-множестве значений: V_{i1} – подмножество «очень низкий уровень показателя X_i »; V_{i2} – подмножество «низкий уровень показателя X_i »; V_{i3} – подмножество «средний уровень показателя X_i »; V_{i4} –

подмножество «высокий уровень показателя X_i »; V_i5 – подмножество «очень высокий уровень показателя X_i ».

Ранжирование показателей для предприятия должно производиться индивидуально, учитывая отраслевую принадлежности и модель построения бизнеса. Выстраиваем показатели в порядке уменьшения их значимости. Если известно, что

$$r_1 \geq r_2 \geq \dots \geq r_N,$$

вес i -ого показателя r_i определяется по правилу Фишберна (1).

$$r_i = \frac{2(N - i + 1)}{(N + 1)N} \quad (1)$$

Если уровни значимости всех показателей принимаются как равнозначные, то коэффициент r_i при расчетах будет равен $1/N$. В итоге совокупность весов должна быть равна единице.

3. Составляется матрица фактического распределения значений индикаторов финансовой безопасности по нечетким множествам, в которой столбцы – качественные уровни, строки – индикаторы финансовой безопасности, а их пересечение – уровни принадлежности λ_{ij} количественных показателей качественным классам. На этом этапе происходит абстрагирование от числовых значений и переход к нечетким множествам лингвистических переменных.

4. Формирование агрегированного показателя финансовой безопасности производится по формуле, предложенной в работах А.О.Недосекина

$$G = \sum_{j=1}^N g_j \sum_{i=1}^N r_i \lambda_{ij}, \text{ где } g_j = 0.9 - 0.2 * (j - 1);$$

g – коэффициент вероятности нечетких множеств; j – номер столбца; i – номер строки; N – количество факторов; r_i – вес i -ого фактора; λ_{ij} – уровень принадлежности носителя X_i нечетким подмножествам V_j .

Чем выше показатель G , тем выше уровень финансовой безопасности.

Преимуществами предложенного метода оценки уровня финансовой безопасности предприятия является возможность учитывать при расчете не только количественные, но и качественные характеристики индикаторов. Кроме того, появляется возможность введения в расчет комплексного показателя нефинансовых индикаторов, что положительно скажется на его объективности и позволит принимать на основе результата расчетов более качественные управленческие решения. При этом использование методов нечеткой логики позволяет избегать бинарной оценки значений финансовых индикаторов «плохо-хорошо» в условиях отсутствия полноценной статистики.

Расчет комплексного показателя финансовой безопасности позволяет оценивать динамику ее уровня во времени. Использование прогнозных данных при расчете индикаторов дает возможность оценить потенциальное изменение уровня финансовой безопасности и корректировать управленческие решения с целью обеспечения его допустимого значения.

Список литературы

1. Папехин Р.С. Факторы финансовой устойчивости и безопасности предприятий / Р. С.Папехин // Автореф. дисс. канд. экон. наук: Волгоградский государственный университет. – В.:ВГУ, 2007. – 16 с

2. Недосекин А.О. Применение теории нечетких множеств к задачам управления финансами // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – №2. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/afa/2000-2/08-1.shtml>

3. Карпова Н.А. Применение методов нечеткой логики при оценке и прогнозировании финансовой устойчивости консолидированных групп компаний // Наукоеведение – 2015 – Том 5, №5 – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/199EVEN515.pdf>



УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Рак А.О.

научный руководитель канд. экон. наук, доц. Улина С.Л.

Сибирский федеральный университет

В настоящее время набирает популярность внедрение методов проектного управления практически во всех сферах экономики. Причиной этого является осознание руководителями всей перспективы применения инструментария проектного управления, не только для достижения конкретных целей, но и для эффективного стратегического управления деятельностью компании.

Первыми в области применения управления проектами в России стали компании в отраслях торговли, ИТ, нефтегазовой-газовой промышленности, строительства и энергетики. Сегодня внедрение управления проектами предполагает изменение имеющихся в компаниях негибких иерархических организационных структур, а также использование различных методик для оптимизации управления, которые позволяют разрушить устаревшие традиционные связи и создать новые более эффективные.

В различных отраслях конкуренция существует не только между организациями, но и на уровне их проектов. Несвоевременно выявленные отклонения и риски могут привести к серьезным проблемам реализации поставленной цели. Важно не нарушать последовательность действий при осуществлении идеи проекта. Для эффективного управления проектами на разных этапах необходимы углубленные знания об управлении предметной областью, рисками, изменениями, конфликтами, коммуникациями и человеческими ресурсами.

Тем не менее, внедрение управления проектами в российских компаниях осуществляется с большими затруднениями. Большое влияние на это оказывают не только отсутствие компетенций у руководителей и квалификаций у персонала, но и нередко нежелание управляющих осуществлять необходимые изменения. Так как в проектно-ориентированных компаниях одновременно реализуется не один проект, а несколько, и при определенном уровне зрелости управлять множеством проектов становится очень сложно, так как возникает множество проблем. Часто возникают трудности с распределением человеческих ресурсов, так одни и те же сотрудники одновременно задействованы в разных проектах. Для исследования данной проблематики были изучены компании в отраслях строительства, ИТ и банковского сектора. В случаях некачественного использования системы управления проектами, в компаниях можно выявить все следующие проблемы:

- недостаточная вовлеченность руководства в процесс управления проектами, в частности недостаточный контроль над отдельными внутренними процессами компании;

- недостаточное тактическое планирование и неоптимальная организация проекта, отсутствуют анализ рисков и альтернативные планы реализации проекта;

- неэффективное формирование командой проекта (не учитывается ряд вопросов, таких как: классификация проектов, распределение работ внутри группы, фиксация времени, текущая загруженность, мотивация, организационная культура, психологическая совместимость членов команды и др.), что является причиной недостаточной слаженности, неэффективной работы команды проекта и низкого качества исполнения работ по проекту;

- просрочка сроков сдачи работ по проектам, что за собой влечет выплаты крупных штрафных пеней, увеличение непредвиденных затрат и снижение рентабельности выполняемых проектов).

Выявленные проблемы легли в основу исследования.

Для более детального изучения данной проблемы, на примере проектно-ориентированной компании, были выявлены наиболее значимые проблемы, встречающиеся при реализации проектов, такие как: некачественный процесс планирования на начальном этапе; несоблюдение договорных сроков выполнения этапов работ; отсутствие поэтапного контроля; несогласованность процессов реализации проектов; недостаточная обеспеченность ресурсами; слабое взаимодействие подразделений, или вовсе его отсутствие; нечеткое распределение зон ответственности; неправильное управление командой проекта.

Управление командой проекта – ключевой фактор успешного управления проектами. От правильно командообразования зависит достижение целей компании и эффективность всей ее деятельности. Важнейшие показатели команды проекта – это наличие необходимых компетентностей, единого принятия целей компании, ценностей, сплоченности и совместимости всех членов команды.

Цель исследования состоит в совершенствовании управления проектной деятельностью в проектно-ориентированной компании, путем разработки подходов к формированию команды проекта. Это требует решения ряда вопросов, таких как: классификация проектов, формирование команды проекта, распределение работ внутри группы, фиксация времени и др., что позволит решить и предотвратить ряд проблем и ошибок, возникающих при управлении проектами. Предметом рассмотрения является система управления проектами.

Для достижения вышеизложенной цели были поставлены следующие задачи:

- выявить проблемы исследуемого объекта;
- рассмотреть существующие методики формирования команды проекта;
- выделить их сильные и слабые стороны;
- определить применимость к исследуемому объекту;
- выбрать методику и доработать ее под особенности объекта

Проанализировав предложения зарубежных и российских авторов по построению команд, были выявлены четыре основополагающих методики: на основе эмоциональной сплоченности, ролевой подход, проблемно-ориентированный подход и динамический подход. Нами были выделены их достоинства и недостатки, а так же проанализирована применимость к объекту исследования. Так как все известные методики не достаточно учитывают специфику исследуемой компании, требуется разработать подход к формированию команды проекта, учитывающий все выявленные особенности и проблемы. Для учета всех особенностей были разработаны классификация проектов, требования к участникам команды, а так же алгоритм отбора кандидатов и формирования команды проекта. Для предотвращения выявленных проблем были разработаны направления стимулирования, распределения работ внутри группы и фиксация времени в рамках проекта. Кроме того, разработаны мероприятия по устранению «проблемных зон» участников команды по вопросам компетентности, мотивации, психологической совместимости и др.

Список литературы

1. Управление проектами / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е. М. Роговой. — М. : Издательство Юрай, 2013. — 383 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.
2. Заренков В.А. Управление проектами: Учебное пособие. – 2-е изд. – М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2006. – 312 с.



УЧЕТ ВОЗДЕЙСТВИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ В СТРУКТУРЕ РАБОТ ПРОЕКТА

Романов А.В.

научный руководитель Макуха Н. Г.

Сибирский федеральный университет

Сущность проектной деятельности

- Проект производит уникальный продукт или результат
- Проект реализует целенаправленные изменения системы, в которой он реализуется
- Проект имеет временный характер

Если рассматривать организацию как систему, то при реализации изменений, организация, из заданной и описанной, тем или иным образом системы, превращается в видоизмененную систему['](систему штрих). Таким образом, можно утверждать, что проект направлен на изменение элементов системы.

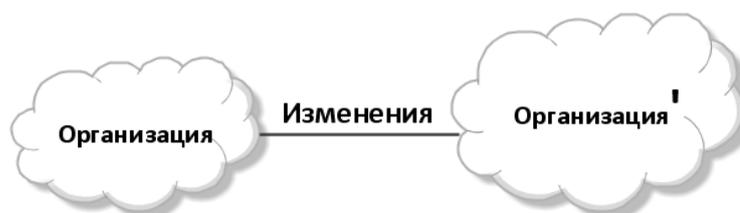


Рис. 1 - Схема реализации изменений в организации

Иными словами, за определенный период времени мы выполнили проект, который был направлен на реализацию изменений, и получили уникальный результат.

Рассмотрим эти теоретические аспекты проектного управления и среды проекта на реальном примере. В нашем городе крупная генподрядная строительная организация, она в серьез занялась внедрением проектного управления, пока по частям, первым этапом она выбрала внедрение календарно-сетевое планирования. Изменения, которые привели систему в состояние система[']рассмотрим по стандартному описанию организации как системы разработанную М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури в книги основы менеджмента [1].

Таблица 1- Описания элементов системы до изменения и после него

	Система	Система [']
Цели	Так как генподрядная организации – это коммерческая организация, главной целью для нее является получение прибыли.	Календарно-сетевое планирование не оказывает влияние на этот элемент системы, оно лишь позволяет достигать этих целей за более короткий срок и с меньшими затратами.
Люди	Существует определенный набор людей, обладающих теми или иными знаниями и навыками, которые помогают организации достигать ее целей.	Появляются новые сотрудники организации с новыми знаниями, знания остального персонала тоже претерпели изменения, появились новые компетенции в области планирования. Ко всем этим людям необходимо было применить определенные системы мотивации с целью подавления

		сопротивления изменениям.
Задачи	Задачи опирались на интуитивное планирования, в данной организации стойко закрепилось сленговое описание планирования ЗП (пол, палец, потолок). Тем не менее, организация довольно стабильно и успешно существовала в условиях местного рынка до кризиса, а сейчас рынок диктует новые правила. Халатность и отсутствие контроля приводят к полному краху, быть лидером издержек – единственный способ выжить.	Появляется новый инструмент планирования , позволяющий уменьшить издержки строительства, связанные с опозданиями сдачи объекта, судами с инвесторами, переделками и устранениями недочетов.
Структура	Структура компании представляется как функциональная с элементами матричной структуры.	Добавляется новое функциональное подразделение в отделе планирования, в котором задействованы два планировщика.
Технологии	Контрагенты на подрядные работы назначались исходя из договора, где прописывались всего две контрольные точки (начало и окончание) работ. Технологические рекомендации к работам отсутствовали. Планирование и отслеживание работ подрядных организаций происходило по проценту выполненных работ от общего его объема.	Подрядчики, для подписания договора обязаны предоставить сетевой график работ. Контроль работ подрядчика осуществляется на основании календарно-сетевого графика работ, с технологической увязкой и назначенными трудовыми ресурсами. Технология оговаривается, с целью минимизации брака строительства.

Сам проект не существует в безвоздушном пространстве, его со всех сторон окружает, среда проекта, которая, так или иначе, оказывает воздействие на реализацию проекта и его результаты. К среде проекта можно отнести заинтересованные стороны, географические особенности, погодные условия, деятельность государства и другие специфические обстоятельства[2].



Рис. 2 - Среда реализации проекта

На том же примере генподрядной организации, рассмотрим иерархическую структуру работ проекта, а именно, проекта внедрения календарно-сетевое планирования.

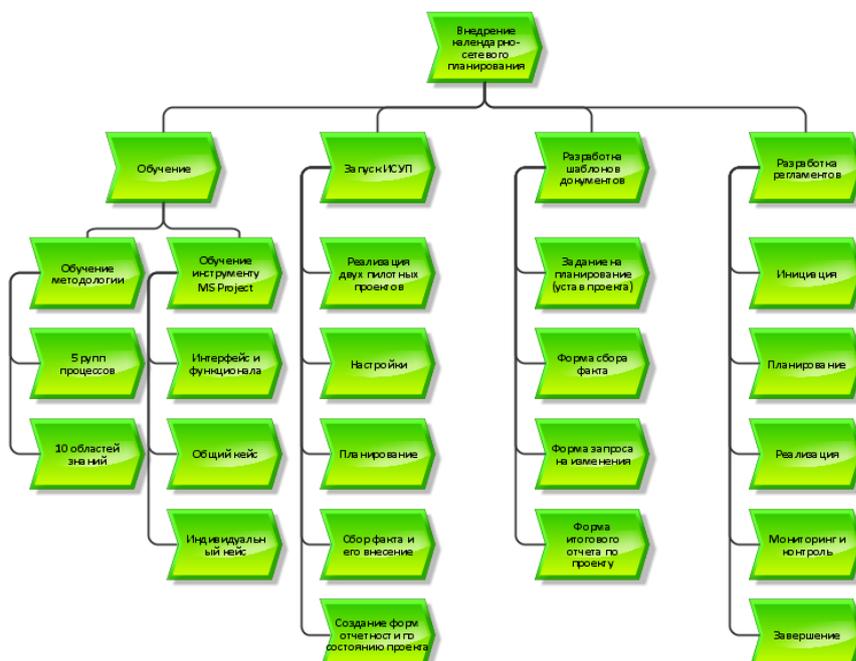


Рис 3. - ИСР проекта внедрения календарно-сетевое планирования

Это основные направления работ, целью которых является внесение изменений в организацию, переход ее в состояние система'. Внешнее окружение проекта (среда проекта) рассматриваем как источник рисков. Для снижения степени угрозы каждого риска, в перечень работ проекта, необходимо включить мероприятия, по снижению их негативного воздействия, и внести эти работы в структуру проекта.

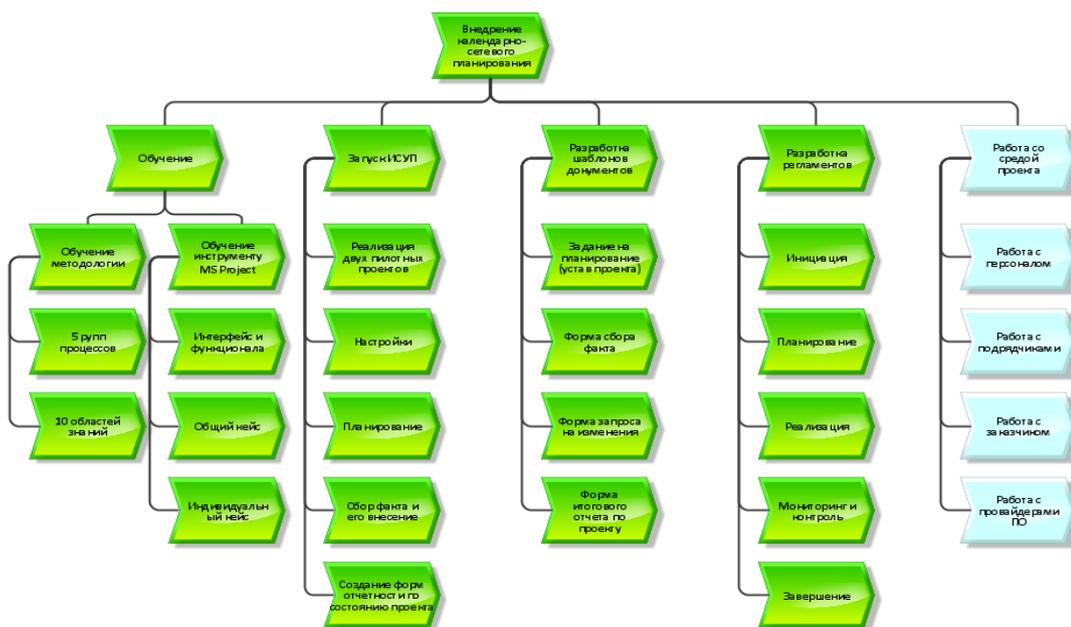


Рис. 4 - ИСР проекта внедрения КСП с учетом работ со средой проекта

Таким образом, помимо основных работ, по реализации проекта, нам необходимо учесть таких представителей среды проекта(заинтересованных сторон), как: сотрудники, дивелопер, подрядчики и провайдеры ПО. И впоследствии выработать схему взаимодействия с ними, с целью минимизации рисков проекта.

Сотрудники. Данный элемент окружения проекта нуждается в мотивации, чтобы избежать возможность саботажа внедрения, поэтому на этапе инициации проекта была разработана схема взаимодействия с данным элементом окружения. Она предполагала общее собрание, на котором объяснялась необходимость изменений в работе, генеральный директор возлагал большие надежды на своих сотрудников и сразу предупредил, что кто не сможет работать по новому, с тем они будут вынуждены расстаться, те же, кто поможет внедрению, будет за это приятно вознагражден. Более того, речь так же шла о корпоративном обучении с предоставлением сертификатов, подтверждающие их компетенции как менеджеров строительных проектов, что тоже весьма приятно.

Подрядчики. Данную заинтересованную сторону проекта заранее оповестили о скорейших переменах в работе, поэтому они ждали новых условий и требований. Рынок Красноярского строительства, на данный момент таков, что отказываться от проектов, из-за изменения форм планирования и контроля строительства не представляется возможным. Поэтому они спокойно ждали перемен, и заведомо были на них согласны.

Дивелопер ожидал получить надежный инструмент планирования, позволяющий иметь большее число аргументов для переговоров с подрядчиками, по поводу количества рабочих на стройке, качества и сроков. Этот инструмент он получил, более того, были разработаны доступные и понятные формы отчетности, которые были ясны для дивелопера.

Провайдер ПО был заранее проинформирован о скорой необходимости установки лицензионного ПО для компании, лицензии были закуплены и установлены в срок.

Таким образом, если рассматривать проект, как целенаправленное изменение системы, в которой он реализуется, то в ИСР необходимо включать работы по взаимодействию со средой проекта.

Список литературы

1. Месконом М., Альбертом М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2004. – 720 с.
2. PMI. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) – Пятое издание. – 614 с.



УПРАВЛЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ НА СТАДИИ ЕЕ ЗРЕЛОСТИ

Садовина Д.А.

научный руководитель д-р экон. наук, проф. Поподько Г.И.

Сибирский федеральный университет

Любая компания проходит свое развитие по кривой жизненного цикла организации. Теория менеджмента помогает руководителям компаний правильно определить стадию на текущий момент, и дает рекомендации по выбору методов и инструментов для управления организацией. Это позволяет компаниям избежать риски свойственные для данной стадии, и, в конечном итоге, принять те управленческие решения, которые позволят быть постоянно конкурентоспособными в своей отрасли.

Классическая модель жизненного цикла организации включает в себя 5 стадий: зарождение, развитие, зрелость, падение и возрождение[4]. Очень важно, находясь на стадии зрелости, принять все возможные меры по поддержанию устойчивого функционирования предприятия, чтобы избежать падения и последующей ликвидации.

Под устойчивым функционированием предприятия понимается сохранение и улучшение основных параметров производственно-технической, финансово-экономической и организационно-управленческой деятельности предприятия на основе системного подхода к управлению в изменяющейся внешней среде[3].

Стадия зрелости компании характеризуется негативными проявлениями, такими как: прекращаются инвестиции в развитие компании, стабильное положение перерастает в застой, структура компании к этому моменту становится сложной, повышается уровень бюрократизации. В такой ситуации руководству компании необходимо проведение организационных изменений.

Одним из главных факторов, которые влияют на успешность проведения организационных изменений, является лояльность персонала. Именно в условиях нестабильности стоит обратиться к понятию лояльности.

Говоря о лояльности, мы имеем в виду приверженность или чувство преданности сотрудников к своей организации, к руководству, к коллегам, а также ценностям и сложившейся культуре. Высокий уровень лояльности – это когда сотрудники, не смотря на тяжелое положение компании, не уходят из нее, а остаются и предлагают решение проблем, предлагают внесение изменений в различные процессы, чтобы компания снова вернулась к устойчивому функционированию.

Трудовой и интеллектуальный потенциал сотрудников, как главный ресурс организации, должен быть направлен на улучшения состояния компании. Повышение лояльности позволит использовать этот потенциал в нужном направлении.

Для ясности понимания сущности лояльности предлагаем рассмотреть это явление с позиции сотрудников и с позиции организации. С позиции сотрудников лояльность персонала рассматривается через призму четырех основных факторов: опыт работы, соответствие ценностей, поддержка организации, организационная справедливость[2]. Значит, мы будем понимать лояльность как поведение сотрудника в рабочем процессе. С позиции предприятия лояльность может рассматриваться через следующие составляющие: отношение к предприятию и поведение сотрудника, кадровая безопасность, экономическая эффективность персонала[1]. Значит мы будем определять лояльность как готовность сотрудников принимать сторону компании и защищать ее интересы во внешнем окружении.

Можно сделать вывод о том, что из-за многогранности понятия лояльности не

существует единого определения данного термина. Также можно утверждать, что это явление не изучено до конца, что вопрос об эффективном управлении лояльностью персонала является открытым. Во многих компаниях службами персонала не уделено достаточного внимания лояльности.

В данном случае нас интересует переломный момент окончания стадии зрелости. Чтобы не допустить перехода этой стадии к падению, а, без потерь для организации, перейти к возрождению, предлагаем разработать проект по повышению лояльности персонала на стадии зрелости.

Одним из барьеров для внедрения данного проекта в российскую организацию может быть непонимание связи между управлением лояльностью и экономической эффективностью. Это происходит из-за того, что многие компании выстраивают менеджмент на основе минимизации затрат и максимизации прибыли, забывая о принятии мер для поддержания устойчивого функционирования организации.

Еще одной особенностью российского менеджмента в области управления персоналом является то, что лояльность персонала понимается узко и, как следствие, руководство пытается достичь ее через удовлетворение основных потребностей сотрудников, что не дает полного эффекта. В связи с этим, при разработке проекта необходимо учесть эти особенности и предложить способы преодоления барьеров.

Разрабатывать проект по повышению лояльности персонала на стадии зрелости предлагаем начать с формирования концепции управления лояльностью, так как это основа, это принципы, на которых строится дальнейшая работа с персоналом. Далее необходимо воспользоваться инструментами менеджмента и проанализировать текущую ситуацию компании, определить, как давно она перешла в стадию зрелости, с какими проблемами уже столкнулась. Затем, поставить цели, которые можно достичь путем повышения лояльности. Главной задачей определить составление программы повышения лояльности, как способа перехода к стадии возрождения. Необходимо также продумать, каким образом будет исполнена данная программа, кто и каким способом будет контролировать ее реализацию.

Также будет целесообразно предложить оценку результатов проведенных мероприятий. Так как программа лояльности направлена на персонал, разумным будет провести оценку через получение обратной связи от сотрудников (опрос).

Можно сказать, что проблема лояльности персонала не всегда является острым вопросом. Процесс формирования лояльности начинается от прихода сотрудника в компанию и происходит на протяжении всего периода работы. Но, руководство компании обращается к разработкам мероприятий по повышению уровня лояльности, когда организации требуется провести ряд изменений. Максимально использовать потенциал сотрудников, удерживая их на местах, помогает приверженность персонала, то есть его высокий уровень лояльности.

Список литературы

1. Вершило Ю.М. Влияние лояльности персонала на эффективность работы коммерческого банка//Научно-технические ведомости Санкт-П. ГПУ. Серия «Экономические науки». – 2008. - №3. С.34.
2. Доминяк В. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей. // Персонал-Микс, 2003, №1. С.57
3. Ситникова Н.В. Управление организационными изменениями в условиях нарушения устойчивого функционирования (диссертация) – М., 2012. С.23.
4. Современные модели управления жизненным циклом компании [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/>



УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ КАК НЕОБХОДИМЫЙ ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИИ

Санникова А.А.

научный руководитель Макуха Н.Г.

Сибирский федеральный университет

На сегодняшний день поиск информации занимает большое количество нашего времени как в обыденно жизни, так и в процессе работы организации. Правильно отфильтрованная и своевременно полученная информация, которую получают сотрудники компаний превращается в знания, необходимые для эффективного решения проблем и существования компании в целом.

В своей статье «Концепция управления знаниями в современных организациях» Б. З. Мильнер [3] выделяет три основных компонента, входящие в состав системы управления знаний, а именно:

- человеческие;
- технологические;
- организационные.

Получается, что почти половина дня на многих предприятиях - это не работа, а лишь подготовка к ней. Но это утверждение верно исключительно для тех компаний, в которых не организован процесс управления знаниями. Целенаправленное управление знаниями позволяет оптимизировать операционную деятельность в компаниях практически любого размера и профиля деятельности.

В работе "Современный стратегический анализ" Р. Грант говорит о том, что "Управление знаниями — это процессы и методы, с помощью которых организации генерируют ценность на основе знания" [4].

Управление знаниями может определяться как систематическое и организованное применение суммы знаний, которые ежедневно применяются в организации.

В книге "Чёрный лебедь: под знаком непредсказуемости" Н.Н. Талеба есть фраза: "Мы склонны воспринимать свои знания как личное имущество, которое нужно оберегать и защищать" [1], которую стоит принять во внимание, так как в современном мире каждая организация дорожит своими преимуществами перед конкурентами.

Фактически, управление знаниями должно способствовать эволюции знаний в новые знания, которые добавляют ценности результатам деятельности организации. Руководствуясь содержанием процесса управления знаниями, авторы предлагают выделить ключевые элементы этой сферы деятельности, которые представлены на рис.1 [5].

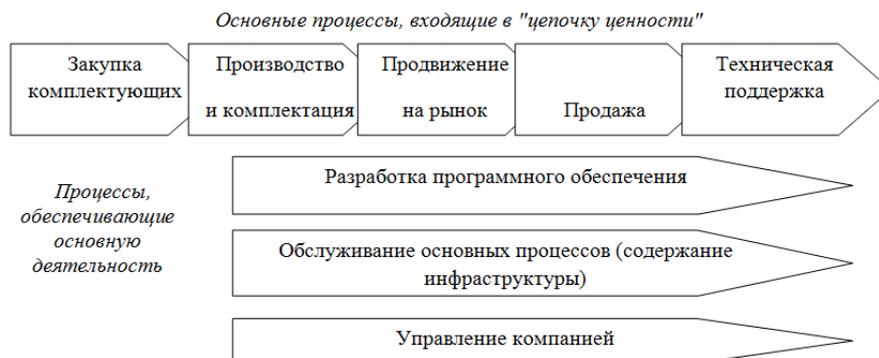


Рис.1 - Пример выделения ключевых процессов компании

Структуризация знаний через описание набора умений, навыков, опыта, объединенная с выявлением наилучших специалистов - носителей уникальных знаний, - дает возможность получать и генерировать новые знания для решения все новых практических и теоретических заданий, которые встают перед организацией.

В книге Н.Н. Талеба "Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса" автор утверждает, что "Современный мир аккумулирует знания, однако будущее при этом парадоксальным образом делается все менее предсказуемым" [2]. То есть порой могут происходить такие ситуации, которые невозможно предвидеть и избежать. Но необходимо уметь воспользоваться знаниями таким образом, чтобы сложившаяся ситуация сыграла "на руку". Поэтому управление знаниями должно являться неотъемлемой частью стратегии компании.

Существуют две основные стратегии управления знаниями - кодификация и персонификация [Рис.2].

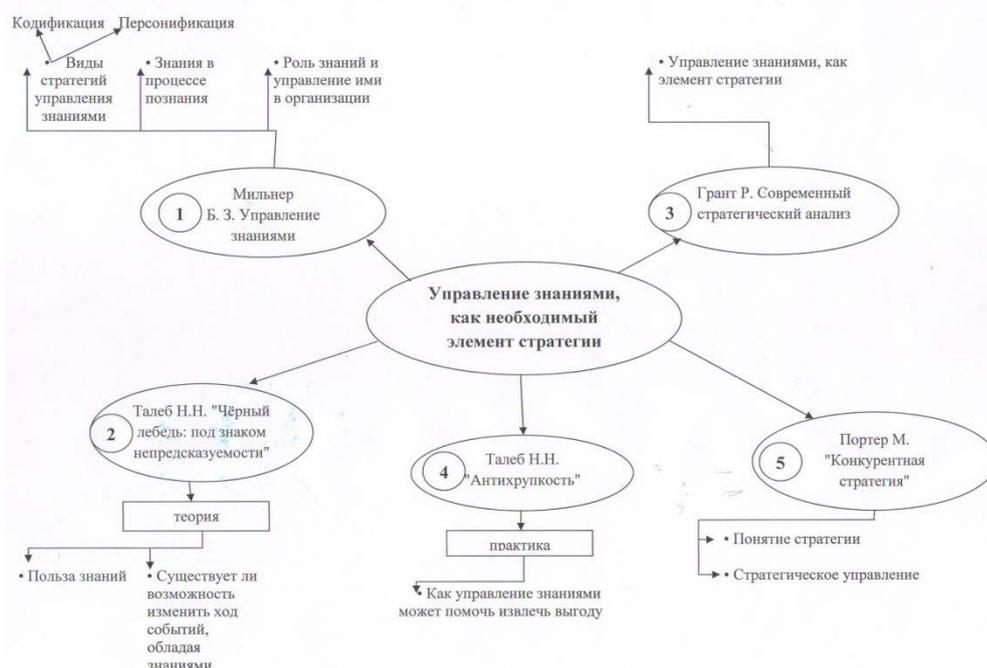


Рис.2 - Mind map "Управление знаниями, как необходимый элемент стратегии"

Стратегия кодификации, которая требует существенных инвестиций в развитие компьютерного и информационного обеспечения, базируется на формировании массива знаний и соответствующих поисково-справочных системах без привязки их к специалистам, которые их генерировали. Это дает возможность другим специалистам повторно использовать накопленные знания для решения подобных заданий.

Такая стратегия успешно используется организациями, которые работают в сфере предоставления услуг. Например, медицинских относительно формирования схемы лечения на основе массива аналогичных заболеваний и предлагаемых методов лечения, или предоставление компьютерных систем разной конфигурации для решения конкретных заданий заказчика оборудования.

Другая стратегия управления - стратегия персонификации. Она базируется на создании баз данных относительно специалистов - носителей уникальных знаний. Новые знания генерируются во время очных встреч, обсуждений, мозговых штурмов специалистов, а также с применением современных коммуникационных технологий по

примеру теле - и видеоконференций, использование Интернет, спутниковых линий, телефона, факса, электронной почты и др.

Эта стратегия преимущественно используется для решения сложных уникальных заданий, которые отличаются от типовых, которые часто встречаются в повседневной практике.

В стратегии персонификации основное внимание уделяется сотрудникам - носителям знаний. Неявно выраженное знание, которым обладают сотрудники, передается путем мозговых атак или в результате диалога и становится таким образом достоянием всей организации. В этом случае люди являются главной ценностью организации, которая использует только высококвалифицированных специалистов.

Как правило, организация должна делать выбор между стратегиями. Сочетание стратегий кодификации и персонификации чаще всего приводит к неудачам.

Таким образом, следует сделать вывод, что в системе Управления Знаниями компании должны научиться определять приоритетные задачи УЗ применительно к стратегии своего бизнеса, диагностировать свои потребности в знаниях и информации, в соответствии с которыми можно определить в частности, какие технологические решения помогут наиболее эффективно решить поставленные задачи, разработать мотивационный механизм для привлечения сотрудников к участию в обмене знаниями и создании новых знаний, уметь оценивать результаты вклада каждого сотрудника в создание совокупных знаний компании и разрабатывать навигационный механизм для активного использования ресурсов знаний и информации ("карты знаний", "пакеты знаний" и пр.)

Список литературы

1. Талеб Н.Н. Нехудожественная литература "Чёрный лебедь: под знаком непредсказуемости", 2007.
2. Талеб Н.Н. Нехудожественная литература "Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса", 2013.
3. Мильнер Б. З. Управление знаниями: эволюция и революция в организации. М. — 2003. — 176 с.
4. Грант Р. Современный стратегический анализ – СПб, Питер, 2008
5. Портер М. Экономическая литератур "Конкурентная стратегия" - Альпина Бизнес Букс - 2005. - 464 с.



РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ НА ПРИМЕРЕ ПРОЭКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Сторожев Д.Г.

научный руководитель канд. техн. наук. доц. Курешов В.А.

Сибирский федеральный университет

Необходимым условием успешной деятельности любой компании является умение определить наиболее приоритетные цели и продумать наиболее эффективный способ их достижения. К одной и той же цели могут привести несколько путей, и выбор зависит от политики организации, наличия людских и материальных ресурсов, внешних факторов. Компании, деятельность которых основана на использовании проектного подхода, определяют способ достижения цели через идентификацию набора проектов, которые необходимо реализовать.

Методология управления проектом предоставляет организациям разносторонний инструментарий, необходимый для управления отдельно взятым проектом. Управление же портфелем проектов предполагает как проведение анализа всех проектов организации по отдельности, так и проведение анализа характеристик всего набора проектов, проводимых в организации проектов, что позволяет учитывать риски совместной реализации проектов и формировать сбалансированные портфели. Прогрессивные методы управления проектами приобретают все большую популярность и применяются как в передовых российских компаниях, так и в государственном управлении. Однако, что касается малого бизнеса и микроорганизаций, занимающихся проектной деятельностью, и не имеющих возможности содержать дополнительный проектный офис, который бы занимался формированием сбалансированного портфеля проектов, методология не предусматривает легкодоступных и адаптированных под малый бизнес инструментов формирования сбалансированных портфелей. Также, на сегодняшний день, методы управления портфелем проектов нуждаются в дальнейшей проработки: недостаточно формализованы основные характеристики портфелей, а в частности: риск, доходность, не определены методы анализа взаимовлияющих проектов, входящих в состав портфеля, не в полной мере разработаны методы, позволяющие учитывать соотношение риска и доходности портфелей проектов при принятии решений об их формировании.

Для более детального изучения данной проблематики, на примере конкретной организации, были выявлены основные проблемы, возникающих при реализации реально действующих проектов, их управления, а также общие проблемы использования проектного подхода, такие как:

- противоречия между потребностями отдельных проектов и портфеля проектов, в условиях ресурсных ограничений микроорганизации;
- отсутствие модели, при которой бы учитывался риск реализации проекта и соотносился с его экономической эффективностью;
- недостаточная формализация оценки инвестиционной привлекательности проекта;

В связи с этим, актуальной обуславливается разработка и исследование моделей и методов, а также опыта ведения эффективного управления портфелями проектов в условиях малого бизнеса. Таким образом, целью диссертационного исследования является анализ и разработка модели и методов эффективного управления портфелями проектов, необходимого для эффективной реализации стратегических целей

организаций малого бизнеса при заданных ограничениях по ресурсам с минимально возможным риском.

Достижение поставленной цели требует решения следующих основных задач:

1. Анализ специфики управления портфелями проектов малых организаций и возможности использования известных механизмов управления, основываясь на российском и зарубежном опыте.

2. Разработка модели и методов управления портфелями проектов:

- оценка эффективности портфеля проектов;
- формирование портфеля проектов;
- планирования процесса реализации портфеля проектов;
- распределения ресурсов организации между проектами портфеля;
- разработка инструмента, для работы с портфелем проектов, на основе уникального набора показателей.

3. Апробация полученных результатов в реальных системах управления портфелями проектов. Анализ результатов и оценка эффективности

В процессе реализации данного проекта был разработан инструмент, который позволяет объединить набор проектов, оценить их риски, прибыльность и полезность, с целью их эффективного управления, а также получить максимально возможную выгоду в масштабе организации и в рамках каждого проекта, в соответствии с доступными ресурсами. Также, метод адаптирован и возможен в использовании не только в микроорганизациях, но в бизнесе крупных компаний, занятых в сфере услуг, что подразумевает его универсальность в использовании. Не смотря на это, инструментарий будет иметь такой формат, который будет позволять использовать его кадровому составу организации, не имеющих специальных навыков и умений для работы с портфелями проектов.

Данное введение даст организации возможность повысить эффективность управления портфелями проектов, рационально использовать имеющиеся ресурсы, что позволит удерживать своих клиентов, поддерживать их лояльность и удовлетворять потребности ключевых заказчиков.

Список литературы

1. Аньшин В.М. Модели управления портфелем проектов в условиях неопределенности. - М.: Издательский центр МАТИ, 2007. - 117 с.

2. Дорохина Е.Ю. Методология управления рисками проектно-ориентированного предприятия: Дисс. к.э.н. – СПб., 2011. – 285 с.

3. Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие. - М.: ИНФРА-М; Вузовский учебник, 2011.



**КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ
ИНСТИТУТА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ В
РАМКАХ РЕОРГАНИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ В СФУ**

Субботина О.С., Чернявская О.В.
научный руководитель Макуха Н.Г.
Сибирский федеральный университет

Перед системой российского высшего образования, включающей в себя университеты с многолетней историей и международной известностью, стоит непростая задача – соответствовать современным темпам мирового развития, не теряя при этом академических традиций.

Проект 5-100 - повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров призван способствовать наращиванию научно-исследовательского потенциала российских университетов, укреплению их конкурентных позиций на глобальном рынке образовательных услуг. Работа по Проекту, рассчитанному на 7 лет, началась в мае 2013 года в соответствии с положениями Указа № 599 Президента Российской Федерации «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки»^[3].

В свете вступления Сибирского Федерального Университета в проект 5-100, для вуза были обозначены более 100 ключевых показателей эффективности по следующим видам деятельности^[2]:

- образовательная деятельность;
- научно-исследовательская деятельность;
- международная деятельность;
- финансово-экономическая деятельность;
- трудоустройство выпускников;
- инфраструктура;
- кадровый состав;
- дополнительные услуги.

Кроме того, включение СФУ в проект 5-100 поставило перед Вузом задачи, включающие реорганизацию экономического образования.

В связи с Указом Президента РФ о реорганизации высшего образования в области подготовки инженерных, экономических и управленческих кадров в России, встает вопрос о целесообразности существования трех экономических институтов на базе Сибирского федерального университета (Институт экономики, управления и природопользования, Институт управления бизнес-процессами и экономики, Торгово-экономический институт).

В таблице приведены результаты проведенного нами комплексного анализа внешней и внутренней среды Института экономики, управления и природопользования, для выявления слабых и сильных сторон института, для оценки возможности создания на базе данного института стратегической академической единицы в рамках проекта 5-100. Результаты анализа уточняют возможности превращения института в ведущий центр экономического образования Сибири и Дальнего Востока, что позволит Сибирскому федеральному университету выйти на передовые позиции в мире.

Таблица 1 – SWOT – анализ Института экономики, управления и природопользования

	Strengths (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)	Weaknesses (свойства, ослабляющие проект)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. наработанная репутация/ благоприятный имидж института; 2. международная аккредитация; 3. сильный преподавательский состав; 4. международное соглашение о включенном обучении; 5. международный бакалавриат, созданный по опыту Лондонской школы экономики; 6. высокая востребованность у работодателей; 7. высокий спрос среди локальных учащихся; 8. известные выпускники; 9. наличие разнообразных магистерских программ; 10. возможность получения дополнительных профессиональных компетенций во время обучения (в рамках проекта Tempus Unico); 11. сотрудничество с исполнительными и законодательными органами государственной власти региона и России, Российскими и зарубежными университетами и исследовательскими центрами и организациями; 12. корпоративные ресурсы СФУ. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. недостаточная включенность в мировую науку, низкие наукометрические показатели; 2. недостаточная вовлеченность профессорско-преподавательского состава в научные исследования; 3. недостаточные финансовые поступления из Государственного бюджета; 4. нехватка площадей для организации качественного учебного процесса; 5. неопределенное положение института в СФУ; 6. высокий средний возраст профессорско-преподавательского состава.
<p>Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)</p>	OS	OW
<ol style="list-style-type: none"> 1. стратегия университета создания стратегической академической единицы экономического образования; 2. спрос на проведение экспертиз и грантов со стороны государства и бизнеса; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. создание центра экономического исследования с участием в международных конференциях и обучении магистрантов на базе центра (O1, O4, O5; S1-3, S9, S11) 2. формирование центра превосходства в качестве эксперта по экономическим вопросам; 3. усиление бренда СФУ: в проекте 5-100, участие в 	<ol style="list-style-type: none"> 1. актуализировать стратегию развития ИЭУиП (W4, O1, O2, O4); 2. увеличение набора студентов на основе договора об оказании платных образовательных услуг (W3, O3);
<ol style="list-style-type: none"> 3. глобализация, развития студенческой и академической мобильности; 4. спрос со стороны государства и бизнеса в центре экономических исследований по региональной экономике, экономике предпринимательства, экономике природопользования; 5. возможность публикаций в журналах международного уровня. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. международных проектах профессорско-преподавательского состава, магистрантов, аспирантов (O3-5, S2, S4, S5, S8); 4. увеличение числа международных соглашений о сотрудничестве и включенном обучении (O1, O3, O5, S1, S2, S4, S5, S9, S10) 5. увеличение числа международных публикаций (O4-5, S2, S12); 6. заключение постоянно-действующих договоров о сотрудничестве с законодательными органами государственной власти (O1, O2, S1, S3, S11); 7. установление системы налаженных связей с КРИТБИ и центрами поддержки предпринимателей и молодых ученых (O1, O4, S1, S3, S9). 	<ol style="list-style-type: none"> 3. добиться увеличения числа заявок на получение грантов (W2, W3, O4); 4. разработать систему мотивации профессорско-преподавательского состава и студентов в участии в международных исследованиях и публикациях (W1, W2, O1, O2, O3, O5).
<p>Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)</p>	TS	TW
<ol style="list-style-type: none"> 1. снижение расходов бюджета на образование и угроза снижения уровня жизни ППС, отток ППС; 2. демографический провал и снижение количества и качества абитуриентов; 3. падение престижа экономического образования; 4. «открытие» границ и усиление конкуренции с мировыми вузами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. открытие международных и конкурентоспособных программ и профилей подготовки магистров (T4, S1, S3, S6, S9, S10); 2. готовить специалистов по программам, учитывая требования современного бизнеса (T3, S1, S3, S6, S9 S10); 3. открытие базовых кафедр ведущих предприятий народного хозяйства Красноярского края (T3, S1-6, S9-10); 4. увеличение выпуска высококвалифицированных специалистов в области экономики (T2, S1-6); 5. разработка и проведение маркетинговых исследований по продвижению бренда института (T1-4, S1, S2, S6, S8, S9, S11). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. усиление горизонтальной интеграции (поглощение, слияние) (W1-5, T1-3); 2. переквалифицироваться в бизнес образование и бизнес-школу (W1-6, T1-4).

В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что несомненными сильными сторонами института являются: наработанная репутация института, сотрудничество с исполнительными и законодательными органами государственной власти региона и России, российскими и зарубежными университетами, исследовательскими центрами и организациями, международное соглашение о включенном обучении, наличие разнообразных магистерских программ, наличие международного бакалавриата созданного по опыту Лондонской школы экономики для которого проводятся ежегодные Летние школы с приглашением международных профессоров и студентов и т.д.

Однако есть и слабые стороны института, например, такие как недостаточная вовлеченность профессорско-преподавательского состава в международные научные исследования, поступление средств из Государственного бюджета и низкие наукометрические показатели, а так же высокий средний возраст профессорско-преподавательского состава института. Вышеуказанные слабые стороны института необходимо преодолеть в первую очередь используя корпоративные ресурсы вуза, разработку научных исследований в разных сферах образования и науки, а так же установить систему налаженных связей с центрами поддержки предпринимателей и молодых ученых.

Таким образом, в результате проведенного комплексного анализа внешней и внутренней среды института можно рекомендовать следующие пути развития:

- создание экспертного центра экономических исследований с привлечением к сотрудничеству международных вузов;
- расширение перечня программ на рынке бизнес-образования в современных экономических реалиях с учетом требований рынка труда;
- создания единого экономического института на базе Сибирского федерального университета, путем слияния существующих экономических институтов, что приведет к инновационному развитию и повышению бренд статуса в рамках проекта 5-100.

Список литературы

1. Терентьева Т.В., Кулакова М.Н. Факторы, влияющие на эффективность образовательных услуг вуза в современном обществе. Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 5
2. Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/>
3. Проект повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров 5-100 [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://5top100.ru>



РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Федосеев И.Б.

научный руководитель д-р экон. наук, проф. Поподько Г.И.

Сибирский федеральный университет

Современная экономика подвержена постоянным изменениям, спрос и предложение являются не стабильными, конкуренция постоянно ужесточается и находится в состоянии динамического развития. Нахождение в столь непредсказуемой среде способствует развитию новых подходов к управлению организацией.

Одним из таких подходов является рассмотрение организации как открытой системы, где эффективность компании зависит не только от способности решать задачи внутри организации и способности рационально организовать производство товаров и услуг, но и от своевременной реакции на предпосылки изменения внешних факторов. Такой подход к координации деятельности предприятия принято называть «Стратегическое управление».

Стоит отметить, что во многих научных работах отечественных авторов, часто не проводится граница между стратегическим управлением и стратегическим планированием. Несмотря на то, что понятие стратегического планирования неразрывно связано со стратегическим управлением и они являются звеньями одной цепи, планирование и стратегическое управление имеют различие в целях и методах реализации. По этой причине нами были даны собственные определения этих понятий.

Стратегическое управление - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации.

В свою очередь стратегическое планирование – это составная часть стратегического управления, которая включает в себя только его начальные этапы. Функция планирования предполагает разработку решений о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. Но планирование не включает в себя процесс управления реализацией выбранной стратегии, а также оценку полученных результатов и соответствия стратегии факторам внешней и внутренней среды предприятия.

Сопоставляя работы отечественных и зарубежных авторов нами были выделены основные принципы данного подхода. основополагающим в стратегическом управлении организацией является:

- Управление внутренним потенциалом и возможностями организации, включающее анализ факторов внешней и внутренней среды, а так же выбор стратегии.
- Реализация стратегии и оперативное реагирование на возникающие изменения, способные повлиять на данный процесс.

Отсюда мы видим, что этап выбора стратегии является основополагающим этапом при планировании развития организации, так как от ее правильного выбора зависят все последующие действия предприятия. В зависимости от уровня принятия стратегических решений выделяют несколько уровней стратегий, но в данном научном исследовании нами более подробно рассматривается процесс разработки конкурентной стратегии, которая является ключевой частью бизнес-стратегии.

В значительной степени выбор конкретной стратегии должен зависеть от стадии жизненного цикла, на котором находится организация. На разных стадиях жизненного

цикла организации ее характеристики меняются, поэтому в различных ситуациях требуются различные методы управления и различные конкурентные стратегии. Поэтому, нами была проанализирована применимость каждой конкурентной стратегии организации и возможность организационных изменений на различных этапах жизненного цикла организации.

Кроме того, в ходе исследовательской работы, нами был сделан вывод, что наиболее благоприятными для реализации изменений являются ранние этапы стадии зрелости. Находясь на этой стадии, компания может продлить свой жизненный цикл при условии внедрения нововведений, обновления ассортимента, интеграции или диверсификации. Более того, это позволит сгладить финансовые затраты и отрицательные тенденции развития, таким образом, что инвестиции будут компенсированы за счет прибыли от сокращения издержек или нового вида деятельности.

Однако при проведении организационных изменений на стадии зрелости, стоит уделять дополнительное внимание особенностям этого этапа. На этапе зрелости компании делегирование власти уменьшается, появляется консерватизм в принятии решений и бюрократизируется структура компании. Внедренные процессы контроля и координации процессов создают определенную волокиту, замедляется процесс принятия решений. Поэтому при изменениях на данной стадии необходимо уделять особое внимание рискам, которые сопутствуют изменениям.

Помимо непосредственной разработки конкурентной стратегии и оценки сопряженных рисков, одной из важнейших частей стратегического управления является оценка эффективности разработанных стратегий. Особую актуальность оценка эффективности приобретает на современном этапе развития экономики, осложнённым жесткой конкуренцией, неопределенностью внешнего окружения, дефицитом сырьевых ресурсов, глобализацией бизнеса.

Под эффективной конкурентной стратегией понимается такая стратегия организации, которая способствует достижению целей предприятия и обеспечению конкурентного преимущества, с помощью реализации возможностей и нейтрализации угроз внешней среды, а также использования сильных и устранения слабых сторон внутренней среды.

Анализируя различные подходы к оценке эффективности стратегии, для взвешенной оценки конкурентной стратегии и дальнейшего сравнения стратегических альтернатив нами был разработан алгоритм оценки эффективности, который включает в себя, как всестороннюю оценку финансовых показателей, таких как: EBIT, ROIC, NCF, NPV и прочие. Включает оценку нефинансовых показателей эффективности внешней и внутренней среды организации: количество новых потребителей, средний доход от одного клиента, способность к росту и т.д. Так же он предполагает весовую градацию данных показателей и их группировок, в соответствии с жизненным циклом организации и текущей конкурентной позицией.

Особенность данной оценки является то, что наравне с показателями внутренней и внешней эффективности мы будем оценивать такой показатель как уровень рисков. Отдельное выделение данного признака обусловлено его значимостью для организации находящейся на стадии зрелости.

Кроме того, для сравнения конкурентных альтернатив мы будем применять интегральный безразмерный показатель стратегического планирования, полученный на основе построения профиля стратегии развития предприятия по оценочным параметрам.

Использование профиля стратегии развития предприятия позволяет объединить финансовые и нефинансовые характеристики стратегии в один безразмерный

интегральный показатель стратегического планирования на предприятии. Таким образом, можно построить профиль другой разработанной стратегии на одном оценочном поле и сравнить их с помощью интегральных показателей стратегического планирования.

Объектом диссертационного исследования является фирма ООО «Медиа» – являющаяся одним из крупнейших поставщиков стоматологического оборудования и материалов в Красноярском крае и занимающаяся розничной торговлей, а также торговлей в секторе B2B.

Нами была проведена оценка внешней среды и степени влияния макроокружения на деятельность компании. Это позволило нам выявить возможности для развития компании и возможные угрозы. Для того, чтобы оценить эффективность стратегии на текущем этапе развития, был проведен анализ отрасли, анализ движущих сил в отрасли, а также оценка конкурентной позиции компании.

Эти данные позволили нам провести SWOT-анализ, на основе которого был разработан ряд конкурентных альтернатив. На основе классификации применимости стратегий был произведен отсев стратегий, не соответствующих этапу зрелости компании. Итогом чего стало определение трех конкурентных альтернатив, требующих дальнейшего рассмотрения.

Первой стратегией является стратегия лидерства в издержках, базирующаяся на улучшении технологий и бизнес-процессов, а именно автоматизация процесса взаимодействия с клиентами путем внедрения CRM-системы. Второй стратегией является стратегия диверсификации бизнеса, реализуемая путем создания нового подразделения, занимающегося созданием стоматологических клиник и отделений в уже существующих клиниках «Под ключ». Третья стратегия - стратегия диверсификации бизнеса, целью которой является создание услуги по обслуживанию товарных запасов клиентов и выведению их на аутсорсинг.

При помощи разработанного нами алгоритма проведена оценка финансовых и нефинансовых характеристик данных конкурентных альтернатив и оценка рисков, сопутствующих каждому из проектов, что позволяет осуществить выбор наиболее оптимальной стратегии развития компании.

Разработанные нами подходы к выбору конкурентной стратегии организации учитывают не только изменение внешней среды, но и уровень конкурентной борьбы на рынке и внутреннюю специфику компании, что позволяют разработать стратегию с учетом стадии жизненного цикла организации. Оценка финансовых показателей, нефинансовых показателей и рисков, сопряженных с реализацией той или иной конкурентной альтернативы, дают возможность выбрать наиболее эффективную конкурентную стратегию.

Список литературы

1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент, М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
2. Мескон М., Альберт М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2004. – 800 с.]
Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 512 с
3. М. Портер, Конкурентная стратегия. – М.: Альпина БизнесБукс, 2005. – 454 с.
4. Лиис Ф., Мильнер Б. Управление современной компанией. Москва: Инфра-М, 2001. 349 с.



РОЛЬ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СОЗДАНИИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

Шадрин Е.А.

научный руководитель д-р экон. наук, проф. Поподько Г.И.

Сибирский федеральный университет

Современная внешняя среда формирует нестабильные условия для долгосрочной устойчивости и развития бизнеса и характеризуется такими особенностями, как непрерывное усиление конкуренции, динамичное насыщение товарного предложения, трансформация «рынка продавца» в «рынок покупателя», снижение эффективности традиционных маркетинговых инструментов, сложность и многоаспектность внешнего окружения. Еще в прошлом веке известный американский специалист по управлению Питер Друкер утверждал: «Предназначение любого бизнеса заключается в удовлетворении запросов клиента»^[1]. В настоящее время наиболее жизнеспособными оказываются предприятия, ориентированные на клиента и его потребности. Сложившаяся ситуация диктует актуальность темы клиентоориентированности.

В некоторых источниках термин «Клиентоориентированность» трактуется как «... инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде...»^[2]. Отчасти с таким определением можно согласиться, но оно не отражает всю суть и емкость этого понятия. Сущность термина в большей степени отражает определение, предложенное О.В. Яшиной и Г.А. Резником: «Клиентоориентированность — это концепция бизнеса, включающая комплекс мероприятий, направленных на формирование и удовлетворение потребностей клиентов, реализуемая на всех уровнях менеджмента во всех функциональных подразделениях, ориентированная на проактивное развитие с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества»^[3].

Однако данное определение требует некоторого дополнения, позволяющего наиболее полно отразить суть этого понятия: «Клиентоориентированность — это концепция бизнеса, включающая комплекс мероприятий, направленных на формирование и удовлетворение потребностей клиентов, реализуемая на всех уровнях менеджмента во всех функциональных подразделениях, ориентированная на проактивное развитие с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества за счет управления качеством, постоянного совершенствования бизнес-процессов, мотивации персонала и выстраивания долгосрочных взаимоотношений с клиентами».

Из полученного определения можно выделить 4 направления, обеспечивающих клиентоориентированность: качество продукта (услуги); маркетинг, продажи и взаимоотношения с клиентами; бизнес-процессы; персонал.

В этом списке направление «Качество» не случайно стоит на первом месте. Понятно, что при низком качестве продуктов (услуг) о клиентоориентированности не может быть и речи. Маркетинг, бизнес-процессы и персонал – это направления, обеспечивающие качество.

Прямое отношение качества к ориентации на клиента доказано, в первую очередь, в концепции TQM (Total Quality Management) или всеобщем менеджменте качества. Этот подход предполагал непрерывное улучшение деятельности в различных сферах: производстве, закупках, сбыте, организации работы и т.д.,- и все они направлены на одну цель – непрерывное улучшение качества. Главное здесь, что именно ориентация на потребителя является фундаментальным принципом TQM. Она

подразумевает то, что именно потребитель устанавливает уровень качества. Под качеством понимается совокупность свойств продукции (конструктивных, эстетических, социальных, экономических, психологических), позволяющих ей удовлетворять определенные потребности в соответствии с функциональным назначением. Качество всегда соотносится с нуждами и ожиданиями потребителя.

Говоря о качестве в контексте управления проектами, нельзя не упомянуть известный треугольник проекта, во основании которого во многих источниках также находится качество. В проектном управлении качество понимается как соответствие проекта целям, ради которых он был предпринят. Главной целью реализации проектов является удовлетворение потребностей заказчиков – в первую очередь, в проектно-ориентированных компаниях. Таким образом, в контексте проектного управления в определении клиентоориентированности все большую роль играет «качество».

Объектом настоящего исследования является проектно-ориентированная компания ООО «Агентство «Социальные сети». Агентство предоставляет широкий спектр услуг в сфере социальных медиа. Основная цель деятельности ООО «Агентство «Социальные сети» - стать эффективным коммуникатором между клиентами и пользователями Интернета.

В ходе исследования нам удалось выявить одну особенность, связанную с реализацией проектов в данной компании – «неконтрактируемое качество». Эта особенность основана на том факте, что на предконтрактной стадии невозможно заранее описать требования к создаваемой системе или работе в полном объеме. Это обстоятельство определяет другую ключевую особенность практически любого проекта в компании - большое количество рисков и высокая степень неопределенности.

Так, на этапе заключения договоров полностью определить все требования к проекту практически невозможно. С этим связаны ряд трудностей, возникающих в ходе реализации проекта, а также недовольство заказчика уровнем его качества.

Стоит выделить ряд дополнительных особенностей, присущих проектам, реализуемых в компании:

- интеллектуалоемкий характер предметной области проектов;
- сильная зависимость успеха проектов от поведения заказчика;
- повышенные требования к качеству, имеющие конструктивный, объективно проверяемый характер;
- высокая степень индивидуализации и важное значение организации «плотной» работы с клиентом;
- быстрое моральное старение результатов проекта;
- высокая вероятность появления новых, ранее не выполнявшихся работ, для которых зачастую отсутствуют методология, технология и система управления.
- высокие требования к квалификации менеджеров и исполнителей, их высокая стоимость;
- критическая важность корпоративной офисной системы, поддерживающей бизнес, коммуникации и базу знаний.

Исходя из вышеизложенных особенностей, для обеспечения качества реализации проектов необходимо особое внимание уделять следующим составляющим:

- процесс принятия решений (скорость и эффективность);
- процесс взаимодействия с клиентом;
- индикаторы и система оценки качества проекта;
- процесс генерации идей;
- отбор, обучение и мотивация персонала, развитие и поддержание корпоративной культуры;
- гибкость организационной структуры (адаптивность к новым условиям);

- ориентация на «двойного клиента».

Все перечисленные составляющие проектной деятельности можно соотнести с ранее приведенными направлениями:

1) Маркетинг, продажи и взаимоотношения с клиентами:

- процесс взаимодействия с клиентом;
- ориентация на «двойного клиента».

2) Бизнес-процессы:

- процесс принятия решений (скорость и эффективность);
- процесс взаимодействия с клиентом;
- процесс генерации идей;
- гибкость организационной структуры (адаптивность к новым условиям);

3) Персонал:

- отбор, обучение и мотивация персонала, развитие и поддержание корпоративной культуры;

Тщательная работа по данным направлениям позволит повысить качество продукта (услуги), что в нашем случае означает повышение качества проекта. Для того, чтобы оценить эффективность работы необходимо также разработать индикаторы и систему оценки качества проекта.

В рамках работы по данным направлениям предполагается:

- совершенствование процесса взаимодействия с клиентом (по двум направлениям – «маркетинг» и «бизнес-процессы»);

- разработка системы анализа потребителей на предмет соответствия их ожиданиям;

- разработка мероприятий, направленных на мотивацию персонала и раскрытие творческого потенциала;

- разработка индикаторов и системы оценки качества проекта.

Таким образом, практическое применение результатов исследования позволит компании снизить количество рисков и степень неопределенности, исключить ряд трудностей, возникающих в ходе реализации проекта, а также недовольство заказчика уровнем его качества.

Главный приоритет управленческой деятельности компании логично определить как «удовлетворение и предвосхищение потребностей клиентов». Организация проекта, в свою очередь, должна характеризоваться выполнением целевой задачи предприятия, а именно – удовлетворением потребностей клиента. В книге «Управление проектами» Герда Дитхелма это проиллюстрировано на примере Несущей руки^[4].

Клиентоориентированность каждого проекта будет определять клиентоориентированность компании в целом. Таким образом, обеспечение качественной реализации проекта становится ключевой задачей на пути к созданию клиентоориентированной компании.

Список литературы

1. Питер Ф. Друкер Энциклопедия менеджмента: Пер. С англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2004.

2. Б. Рыжковский «Когда клиент голосует деньгами?». – журнал «Управление компанией» № 7, 2005 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/money_vote.htm

3. Яшина О.В, Резник Г.А. Клиентоориентированность корпорации как вызов времени //Проблемы современной экономики, N 2 (46), 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4557>

4. Герд Дитхелм Управление проектами: Том 1. Основы, - Санкт-Петербург, 2003.



ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Шинкарёва М.Ю.

научный руководитель д-р экон. наук, проф. Поподько Г.И.

Сибирский федеральный университет

В последнее время правительство предпринимает активные усилия по поддержанию экономики, повышению эффективности с учетом кризисных явлений, которые сложились на сегодняшний день. Для преодоления кризисных явлений требуется повышение инвестиционной активности, в том числе в строительной отрасли.

На мой взгляд, развитием в направлении повышения инвестиционной активности может стать проектный подход, который активно развивается в рамках концепции проектного менеджмента.

Для строительной отрасли внедрение проектного подхода можно считать решением ряда проблем, среди которых можно выделить:

Первая проблема – неполная загрузка производственных мощностей в строительной отрасли приводит к тяжелому бремени накладных расходов в составе себестоимости строительства. Анализируя рынок в настоящее время, можно говорить о том, что в связи со снижением покупательской способности населения на объекты, с ростом стоимости материалов для руководства особенно важным является экономия на производстве.

Вторая проблема – на большинстве крупных строительных предприятиях существует организационная структура управления, которая основана на бюрократических принципах. Иерархическое распределение полномочий и ответственности, стандартизованные правила, управление исходя из прецедентов – эти принципы плохо работают в современных экономических условиях. В условиях кризиса крупные строительные проекты замораживаются, а расходы на заработную плату, накладные расходы, прочие затраты, связанные с поддержанием административного аппарата компании, имеют место и требуют погашения.

Третья проблема – строительные предприятия, как правило, с одной стороны остро ощущают дефицит финансирования, а с другой – неэффективно используют ресурсы: оборудование, товарно-материальные запасы, персонал.

Указанных проблем можно найти больше, указанные группы проблем можно детализировать, но все они свидетельствуют о том, что для строительной отрасли требуется иной, более современный подход, который формируется под воздействием внешней среды.

В настоящее время строительные предприятия показывают низкую эффективность и недостаточную управляемость промышленных предприятий и в сложившихся условиях необходимо выстроить новую систему управления предприятием способную в кратчайшие сроки адаптировать предприятия в соответствии с потребностями и тенденциями рынка, в том числе в режиме экономии ресурсов.

Применяя проектный подход руководство строительного предприятия имеет возможность формировать гибкие организационные структуры, предназначенные для решения конкретных задач при постоянных отклонениях от запланированного хода выполнения работ.

В этом случае отсутствует формализм, проектная группа имеет четко поставленную цель и руководители проекта самостоятельно подбирают персонал для проекта с учетом специальности, опыта, квалификации каждого сотрудника.

Особенно востребованы в строительстве могут быть «малые проекты» по объему затрат ресурсов (обычно капиталовложения до \$ 10-15 млн, трудозатраты 40-50 тыс. человеко-часов).

Актуальны в строительной сфере «монопроекты», которые отличает узкая специализация. Это отдельные проекты различного типа и назначения, имеющие определенную цель, рамки по финансам, ресурсам, времени, качеству. Например, демонтаж жилого здания.

Применение методов управления проектами позволяет избежать таких проблем, как срывы и переносы сроков окончания работ, нарушения технологии, проблемы финансирования, нарушения сроков поставок и комплектности ресурсов.

Структурно-функциональная модель этапов реализации проектов в строительной компании, согласно представленного выше определения, представлена на рисунке 1.

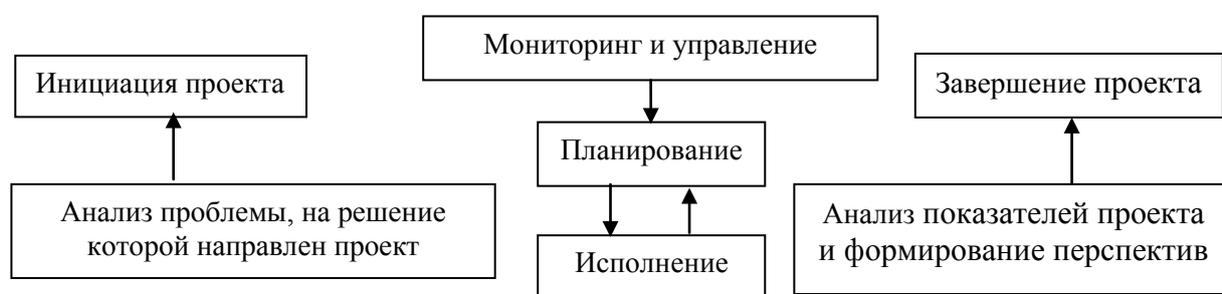


Рис. 1 - Этапы реализации проектов в организации

В представленной на рисунке схеме основным можно считать анализ показателей проекта и формирование перспектив.

Одним из главных преимуществ методологии управления проектами является то, что она универсальна и может применяться к совершенно разным проектам.

Универсальная модель, представленная на рисунке 1, является общей, но в полной мере может быть применена для организации проектного менеджмента строительного предприятия.

Руководитель для того, чтобы иметь ясную картину всей совокупности процессов, формирует свою специфическую иерархию управления, если проектов реализуется несколько.

Проектное управление можно назвать наиболее экономичным и контролируемым, но, в то же время, более длительным и рискованным. В связи с этим, необходим индивидуальный подход по выбору вида проекта, его формы, размера и вида финансирования и прочих факторов.

Список литературы

1. Кораблев М. М. Развитие проектного подхода в государственном управлении. // Ученые записки Казанского государственного университета. - 2010. – с.202
2. Ханова А. А. Структурно-функциональная модель системы сбалансированных показателей для принятия управленческих решений. // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Управление, вычислительная техника и информатика. - 2012. - № 1. - С. 200-208

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Якимчук Т.А.

научный руководитель канд. экон. наук, доц. Улина С.Л.

Сибирский федеральный университет

Следуя принципам социально-ответственного ведения бизнеса организация рассматривает работников, как главный ресурс, определяющий экономические результаты работы, конкурентоспособность и рыночную стоимость организации. Сегодня функция управления персоналом, чаще всего, представляет из себя административную, и лишь иногда является полноценной бизнес- функцией, или хотя бы находится в переходном состоянии к такому статусу. Косвенными свидетельствами изменения отношения к HR-функции является стабильный спрос на специалистов в области управления персоналом на рынке труда, введение требований по организации работы с персоналом при выходе компаний на IPO и оценки их инвестиционной привлекательности.

Таким образом, можно говорить о том, что актуальной задачей в области управления персоналом компании становится трансформация HR-функции, которая подразумевает изменение отношения к роли управления человеческими ресурсами в формировании ценности для клиентов, акционеров, менеджеров и сотрудников компании. С нашей точки зрения, эффективность управления человеческими ресурсами должна определяться с учетом создания ценности.

Реализация новых задач, стоящих перед службой управления персоналом, формирует необходимость изменения методов ее работы. Все чаще в деятельности данного подразделения встречаются методы проектного подхода, которые позволяют за ограниченный во времени период проводить определенные изменения и улучшения в работе предприятия или организации.

Однако проектный подход требует четкого описания результатов деятельности и оценки эффективности его реализации. Данный аспект применения рассматриваемого метода управления в настоящее время недостаточно проработан в теории и на практике.

Определив цели, в рамках проектного подхода к управлению персоналом, необходимо будет разработать план мероприятий по их достижению, определить бюджет проектов, порядок реализации и мониторинга, сформировать проектные команды и приступить к реализации. Однако, поскольку реализация описанных задач требует затрат ресурсов (финансовых, трудовых, административных), распределители данных ресурсов, прежде всего, денежных заинтересованы в росте их эффективности. Ведь объем средств в компании ограничен, а значит, отдел персонала находится в конкуренции с другими подразделениями в процессе их распределения.

В общем виде под HR-проектом будем понимать совокупность процессов, освоение и эффективное выполнение которых означает достижение соответствующего уровня зрелости человеческих ресурсов.

Для того, чтобы доказать целесообразность осуществления затрат на персонал, при разработке проектов в сфере управления человеческими ресурсами, необходимо показать их эффективность.

Оценка эффективности проектов в области управления персоналом представляется проблемой в силу специфики проектов в данной предметной области. А именно, стандартные инструменты оценки эффективности проектов работают только

при наличии экономического эффекта, который может быть выражен в терминах денежного потока, что зачастую представляется затруднительным.

Мы предлагаем классифицировать все проекты в области управления персоналом и разделить на два типа:

-транзакционные (стандартные административные функции HR) и

-не транзакционные (трансформационные функции, создание стоимости в интересах инвесторов, потребителей, линейных менеджеров и сотрудников).

Первый тип позволяет оценить их эффективность стандартными экономическими методами, поскольку есть конкретный экономический эффект – сокращение затрат на оплату труда, увеличение выпуска продукции за счет роста производительности и так далее. Эффективность проектов второго типа оценить гораздо сложнее, ведь явный экономический результат отсутствует.

К транзакционным проектам можно отнести мероприятия, направленные на сокращение персонала, снижение количества уволившихся в течение первых трех месяцев работы и увеличение производительности сотрудников кадрового учета. В первом случае экономический эффект будет в сокращении фонда оплаты труда и увеличении прибыли компании. Во втором – в сокращении затрат на подбор персонала, а в третьем – высвобождении времени сотрудника и возможности изменения структуры отдела с сокращением персонала, следовательно, сформируется экономия фонда оплаты труда.

Наличие эффекта в виде экономии затрат позволяет применить для оценки результативности и целесообразности осуществления проекта показатели чистого дисконтированного денежного потока и период окупаемости.

Метод оценки с использованием дисконтированных доходов позволяет учесть влияние инфляции на полученные в будущем денежные доходы или экономию. Ведь понести затраты необходимо сейчас, а получать экономический эффект организация будет только в будущем. При этом стоимость денег в настоящее время выше, чем в перспективе. Оценить целесообразность такого вложения и позволяет метод дисконтированных денежных потоков.

Ключевым показателем при использовании данного метода является чистый дисконтированный доход или NPV.

В случае с проектами по управлению персоналом, капитальными затратами могут быть затраты на сокращение сотрудников, автоматизацию процессов в целях увеличения производительности, внедрение новых схем адаптации персонала и так далее. Эффектом или положительным денежным потоком чаще всего является либо экономия затрат в рамках бюджета отдела персонала, либо сокращение фонда оплаты труда в компании.

Показатель чистого дисконтированного денежного потока часто используется для сравнения нескольких проектов. Чем выше у проекта данный показатель, тем более эффективным он является, а значит, тем выше целесообразность его реализации.

Вторым по популярности показателем является период окупаемости. Он характеризует период, в течение которого величина эффекта от реализации проекта станет равной первоначальным затратам. Чем короче данный период, тем более эффективным является проект.

Таким образом, когда у руководителя службы персонала появляется необходимость доказать целесообразность реализации того или иного проекта, он может воспользоваться методом дисконтированных денежных потоков и достаточно легко сделать это. Однако у данного метода есть одно ограничение – он работает только при наличии экономического эффекта, который может быть выражен в терминах денежного потока.



Как было отмечено выше, такой эффект при реализации проектов в сфере управления персоналом можно выразить далеко не всегда, поэтому для оценки эффективности не транзакционных проектов мы предлагаем использовать метод, в основе которого лежит система сбалансированных показателей. Использование данной системы в сфере оценки целесообразности реализации проектов в управлении персоналом, обосновано самой ее сутью и историческими условиями ее формирования и развития. Таким образом, система сбалансированных показателей позволяет оценить эффективность не транзакционных проектов в сфере управления персоналом.

В рамках нашей исследовательской разработки с целью формирования методики оценки эффективности HR-проекта мы предлагаем рассмотреть систему сбалансированных показателей через концепцию ценности и концепцию заинтересованных сторон. Мы полагаем, что главными результатами эффективной работы в области управления человеческими ресурсами являются возросший потенциал компании и нематериальные результаты, которые связаны с развитием ее индивидуальности и имиджа, позволяя менеджерам и сотрудникам работать с максимальной эффективностью. Целью HR-проектов должно являться успешное воплощение бизнес-стратегии. HR должен выстраивать работу думая о продуктивности, а о ценности для заинтересованных групп и применять не просто лучшие HR-практики, но практики, которые создают эту ценность. Оценивая HR-проект необходимо видеть за HR-системами, планами и навыками конечного потребителя и перейти от HR-систем к тем результатам, которые они приносят заинтересованным группам, и, в конечном итоге, к результатам инвестирования в управление человеческими ресурсами.

Таким образом, оценивая эффективность проекта нам необходимо оценить создаваемую ценность по уровням ССП: как HR-проект принесет рыночную ценность для инвесторов; для ключевых клиентов - какие уникальные товары и услуги они получают в результате; для руководителей компании - как новые организационные возможности способствуют воплощению бизнес-стратегии; для сотрудников - какие навыки необходимо развить для успешной работы.

Итак, мы полагаем, что при оценке эффективности проекта необходимо четко оценить вклад проекта в создание ценности для компании с точки зрения представителей всех заинтересованных групп; каким именно образом HR-проект создает ценность для инвесторов, клиентов, руководителей и сотрудников компании.

В заключении необходимо отметить, что проблема оценки эффективности проектов в сфере управления персоналом является достаточно сложной, но имеет решение. Нами был предложен один из современных механизмов такой оценки, основанный на использовании системы сбалансированных показателей и метода дисконтированного денежного потока. Основная сложность оценки эффективности проектов в сфере управления персоналом состоит в расчете эффекта. И в этой части система сбалансированных показателей со своим инструментарием оценки выполнения конкретных целей и задач является оптимальным решением.

Список литературы

1. Виленский П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика; Учебное пособие/ П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк – М.: Дело, 2004.
2. Внедрение сбалансированной системы показателей // Horvath&Partners; пер. с нем. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 478 с.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами. Справочное пособие. М.: Высшая школа, 2001.



СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

Ярмухаметов Р.В.

научный руководитель канд. экон. наук Цыркунова Т.А.

Сибирский федеральный университет

На сегодняшний день в Красноярском крае существуют 2 крупнейших сетевых организации ПАО «Энергетическая компания» (на ее долю приходится 57 % сетей) и АО «Сетевая организация» (на ее долю приходится 13 % сетей). Помимо катастрофического состояния сетей ПАО «Энергетическая компания» сейчас «практически банкрот», даже при том, что данная организация обслуживает 57 % сетей и обеспечивает передачу 74 % электрической энергии, организация получает только 54 % в выручке ТСО края. При этом величина выпадающих доходов в 1,6 раза превышает уровень операционных расходов ПАО «Энергетическая компания».

С целью снижения выпадающих доходов ПАО «Энергетическая компания» и сохранению оптимальных тарифов на услуги по передаче электрической энергии для населения в адрес Администрации Красноярского края поступило предложение об объединении ПАО «Энергетическая компания» и АО «Сетевая организация» в одну организацию, т.к. Администрация Красноярского края является единственным акционером АО «Сетевая организация».

В данной статье рассмотрим стратегию интегрированного роста и стратегию сокращения на примере объединения ПАО «Энергетическая компания» и АО «Сетевая организация».

Стратегия – интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей компании. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности [1].

Рассмотрим 2 вида стратегий, позволяющие реализовать объединение ПАО «Энергетическая компания» и АО «Сетевая организация».

1. С точки зрения расширение зоны владения объектами электросетевого хозяйства, т.к. интегрированный рост компания может осуществлять как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри;

2. С точки зрения стратегии сокращения, когда компания закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса [2].

Целью данной статьи является выбор оптимальной стратегии для дальнейшего развития ПАО «Энергетическая компания».

Рассмотрим этапы для осуществления вышеуказанных стратегий для ПАО «Энергетическая компания».

Таблица 1 – Этапы реализации стратегии интегрированного роста и стратегии сокращения для ПАО «Энергетическая компания»

	Вариант 1 – Передача полномочий единоличного исполнительного органа (ЕИО) АО «Сетевая организация» управляющей организации – ПАО «Энергетическая компания» - стратегия интегрированного роста	Вариант 2 - Создание Правительством Красноярского края (Субъект) и ПАО «Энергетическая компания» нового юридического лица – АО (оплата уставного капитала имуществом и (или) денежными средствами) - стратегия сокращения	Примечание
1	Достижение договоренностей между Губернатором (Правительством Красноярского края) и ПАО «Энергетическая компания» о передаче полномочий единоличного исполнительного органа (ЕИО) АО «Сетевая организация» управляющей организации - ПАО «Энергетическая компания». Согласование проекта договора на ЕИО	Внесение изменений (дополнений) в Закон Красноярского края от 02.12.2015 N 9-3931 «О краевом бюджете на 2016 год и плановый период 2017 - 2018 годов». Внесение изменений (дополнений) в Закон Красноярского края от 02.12.2015 N 9-3981 «О прогнозном плане (программе) приватизации краевого имущества на 2016 год и плановый период 2017 - 2018 годов»	- единственным акционером АО «Сетевая организация» является Красноярский край в лице Агентства по управлению государственным имуществом Красноярского края (для варианта 1); - в случае, если источником финансирования создания АО являются денежные средства или имущество (для варианта 2);
2	Подготовка и направление в ФАС России ходатайства ПАО «Энергетическая компания» для получения предварительного письменного согласия антимонопольного органа на получение ПАО «Энергетическая компания» полномочий ЕИО АО «Сетевая организация»	Подготовка и направление в ФАС России ходатайства ПАО «Энергетическая компания» для получения предварительного письменного согласия антимонопольного органа на получение ПАО «Энергетическая компания» полномочий ЕИО АО «Сетевая организация»	Согласно подпункту 8 п.1 ст.28 ФЗ от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции»
3	Совет директоров АО «Сетевая организация» по вопросу: О предложениях Общему собранию акционеров о передаче полномочий единоличного исполнительного органа Общества управляющей организации – ПАО «Энергетическая компания»	- Рассмотрение проекта сделки на Комиссии по консолидации Холдинга ПАО «Энергетическая компания»; - Рассмотрение на Комиссии по инвестициям Холдинга ПАО «Энергетическая компания» вопроса о корректировке Инвестиционной программы ПАО «Энергетическая компания»	
4	Общее собрание акционеров АО «Сетевая организация» по вопросу: О передаче полномочий единоличного исполнительного органа Общества управляющей организации – ПАО «Энергетическая компания»	- Совет директоров АО _____ по вопросу: О предложениях Общему собранию акционеров о передаче полномочий единоличного исполнительного органа Общества управляющей организации – ПАО «Энергетическая компания»; - Общее собрание акционеров АО _____ по вопросу: О передаче полномочий единоличного исполнительного органа Общества управляющей организации – ПАО «Энергетическая компания»	П.1 ст.69 Закона об АО: по решению общего собрания акционеров полномочия единоличного исполнительного органа общества могут быть переданы по договору управляющей организации

Продолжение таблицы 1

5	Совет директоров ПАО «Энергетическая компания» по вопросу: О приоритетном направлении деятельности и стратегии развития Общества: о передаче ПАО «Энергетическая компания» (управляющей организации) полномочий единоличного исполнительного органа АО «Сетевая организация»	Совет директоров ПАО «Энергетическая компания» по вопросу: О приоритетном направлении деятельности и стратегии развития Общества: о передаче ПАО «Энергетическая компания» (управляющей организации) полномочий единоличного исполнительного органа АО _____	Не является крупной сделкой и сделкой с заинтересованностью. Договор на ЕИО целесообразно одобрить на Совете директоров ПАО «Энергетическая компания» в рамках вопроса об определении приоритетных направлений
6	Совет директоров АО «Сетевая организация» по вопросам: Об утверждении условий договора о передаче полномочий единоличного исполнительного органа АО «Сетевая организация» управляющей организации – ПАО «Энергетическая компания». Об определении лица, уполномоченного подписать от имени Общества договор о передаче полномочий единоличного исполнительного органа АО «Сетевая организация» управляющей организации – ПАО «Энергетическая компания». О досрочном прекращении полномочий Генерального директора Общества	Совет директоров АО _____ по вопросам: Об утверждении условий договора о передаче полномочий единоличного исполнительного органа АО _____ управляющей организации – ПАО «Энергетическая компания». Об определении лица, уполномоченного подписать от имени Общества договор о передаче полномочий единоличного исполнительного органа АО _____ управляющей организации – ПАО «Энергетическая компания». О досрочном прекращении полномочий Генерального директора Общества, в том числе принятие решения о прекращении (расторжении) трудового договора с ним	П.п. 3.1-3.7 Порядка осуществления полномочий представителей Красноярского края в органах управления и контроля хозяйственных обществ, акции (доли) которых находятся в краевой собственности (утв. постановлением Правительства Красноярского края от 26.09.2013 № 474-п)
7	-	Государственная регистрация выпуска акций и государственная регистрация отчета об итогах выпуска акций	П.13.1 Стандартов эмиссии: при учреждении АО государственная регистрация выпуска акций и государственная регистрация отчета об итогах выпуска акций осуществляются одновременно

Следующие этапы реализации представлены для стратегии сокращения (для рассматриваемого варианта № 2) – создание нового юридического лица АО, а именно наделение АО/ АО «Сетевая организация» электросетевым имуществом:

1. Передача в аренду АО имущества АО «Сетевая организация», в т.ч. в субаренду (при наличии такого права в договоре аренды) арендованного у Субъекта, МО;

2. Передача в аренду АО имущества ПАО «Энергетическая компания»;

3. Передача в аренду АО имущества, принадлежащего Субъекту, муниципальным образованиям на территории Субъекта, технологически связанного с имуществом, находящемся в аренде у АО, по п. 1 и п. 2 таблицы №1;

4. Инвентаризация сетевого имущества, принадлежащего Субъекту, муниципальным образованиям на предмет необходимости оформления

правоустанавливающих документов на объекты и земельные участки под ними и выявления бесхозного имущества (для МО);

5. Принятие необходимых решений для принятия муниципального имущества в собственность Субъекта;

6. Включение объектов электросетевого имущества в программу приватизации Субъекта;

7. Оценка имущества Субъекта и ПАО «Энергетическая компания», АО «Сетевая организация»;

8. Мероприятия по дополнительной эмиссии акций АО для оплаты электросетевым имуществом Субъекта и ПАО «Энергетическая компания», АО «Сетевая организация»;

9. Передача имущества в оплату дополнительной эмиссии акций АО.

Как видно из представленного перечня мероприятий процесс создания нового юридического лица является наиболее трудоемким.

При сопоставлении вариантов стратегий интегрированного роста и стратегий сокращения можно сделать вывод, что для расширения владения объектами электросетевого хозяйства на территории Красноярского края для ПАО «Энергетическая компания» менее трудоемким будет вариант № 1 при достижении договоренности между Губернатором (Правительством Красноярского края) и ПАО «Энергетическая компания» о передаче полномочий единоличного исполнительного органа, т.к. владельцем 100 % акций АО «Сетевая организация» является Красноярский край в лице Агентства по управлению государственным имуществом Красноярского края и решение может быть принято на общем собрании акционеров.

Далее, при передаче в аренду АО имущества АО «Сетевая организация», принадлежащего Субъекту муниципального образования (для варианта № 2), необходимо учитывать п.п. 8 п. 1 ст. 17.1 ФЗ «О конкуренции».

Также, согласно варианта № 2, у Холдинга ПАО «Энергетическая компания» может возникнуть сложность сохранения контроля над объектами электросетевого хозяйства, ранее принадлежавшим ПАО «Энергетическая компания».

В данной статье рассмотрены этапы внедрения стратегии интегрированного роста и стратегии сокращения на примере объединения ПАО «Энергетическая компания» и АО «Сетевая организация» для дальнейшего развития ПАО «Энергетическая компания» с целью сокращения выпадающих доходов, возникающих при оказании услуг по передаче электрической энергии на территории Красноярского края.

На основании вышеизложенного приоритетным направлением объединения ПАО «Энергетическая компания» и АО «Сетевая организация» является вариант передачи полномочий единоличного исполнительного органа АО «Сетевая организация» управляющей организации – ПАО «Энергетическая компания».

Список литературы

1. Стратегия – понятия и определения. Классификация стратегий Стратегическое управление и планирование[электронный ресурс] Режим доступа <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm>

2. Эталонные стратегии роста[электронный ресурс] Режим доступа <http://www.e-executive.ru/>

