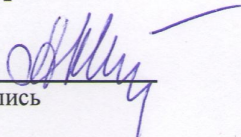


Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель магистерской
программы


подпись

А.Н. Чаплина
инициалы, фамилия

«19» июня 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Программно-проектный механизм целевого управления
развитием предприятий сферы услуг

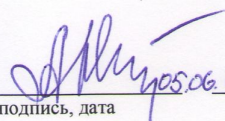
38.04.02. «Менеджмент»

код и наименование направления

38.04.02.02.17 «Управление проектом (в том числе по отраслям)»

код и наименование профиля

Научный
руководитель


подпись, дата

проф.
должность

д-р экон. наук
ученая степень

А.Н. Чаплина
инициалы, фамилия

Выпускник

ЭУ15-07М-УП
номер группы

451513641
номер зач. книжки


подпись, дата

М.М. Карелина
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

АННОТАЦИЯ

Магистерская диссертация по теме «Программно-проектный механизм целевого управления развитием предприятий сферы услуг» содержит 92 страницы текстового документа, 24 рисунка, 10 таблиц, 119 источников использованной литературы, 12 листов графического материала.

Объект исследования - теоретические и методические аспекты использования программно-проектного подхода в управлении развитием предприятия сферы услуг.

Предмет исследования - система организационно-экономических отношений, возникающих в процессе целевого управления развитием предприятия с использованием программно-проектного механизма

Цель исследования - развитие теоретических положений и методических рекомендаций по формированию программно-проектного механизма целевого управления развитием предприятий сферы услуг.

Задачи исследования:

1. Изучить феномен программно-проектного подхода в управленческой деятельности.
2. Разработать универсальные принципы, которые могли бы стать методологическим фундаментом применения программно-проектного подхода.
3. Рассмотреть варианты классификации проектов и программ развития предприятия.
4. Рассмотреть методические вопросы, касающиеся оценки проектов и программ.
5. Предложить содержание программно-проектного механизма целевого управления развитием.
6. Сформировать модель внедрения сбалансированной системы показателей, как основного инструмента развития, на основе использования программно-проектного подхода.
7. Апробировать предложенную модель, оценить риски и трудности, связанные с её внедрением.

Научный результат исследования:

1. Разработаны принципы программно-проектного подхода к управлению развитием предприятия в контексте инструментов, обеспечивающих их реализацию.
2. Предложено содержание программно-проектного механизма целевого управления развитием, которое можно охарактеризовать как комплекс инструментов, ориентированный на адаптивность к требованиям внешней среды.
3. Сформирована модель внедрения сбалансированной системы показателей, как основного инструмента развития, на основе использования программно-проектного подхода.

Ключевые слова:

Программно-проектный подход, проект/программа развития, управление развитием, сбалансированная система показателей (BSC).

Содержание*

Введение	2
1. Позиционирование программно-проектного подхода в теории менеджмента	6
1.1. Программно-проектный подход как управленческий феномен	6
1.2. Особенности применения программно-проектного подхода в управлении	14
1.3. Критерии и подходы к оценке проектов и программ	21
Заключение.....	82
Список использованных источников.....	84

*2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

Введение

Актуальность темы работы.

Программно-проектный подход становится едва ли не самой популярной управленческой парадигмой современного кризисного периода. Эта тенденция обуславливается достаточно тревожной практикой запаздывания с принятием антикризисных решений, и, соответственно, необходимостью поиска комплексных, универсальных механизмов мобилизационного характера. В данном случае; речь идет об управленческих технологиях, ориентированных на конечный результат на основе концентрации различного рода ресурсов. По убеждению большинства исследователей и практиков [33,66,81,105,116], такого рода механизмы (технологии) охватываются тем, что называют «программно-проектным подходом» в управленческой теории и в ее практических преломлениях. Необходимость применения программно-проектного подхода многократно усиливается в стагнационно-рецессионном (с 2013г.), а теперь уже и непосредственно кризисном этапе эволюции отечественной экономики.

В последние годы в России реализуются тысячи инвестиционных проектов различного масштаба и уровня. Экономический кризис 2013-2017 гг. привел не только к прекращению многих из них, но и к переосмыслению места и роли проектного и программного методов в экономическом и инвестиционном развитии предприятий. В частности, он остро поставил вопрос о необходимости использования комплексного подхода к целевому управлению развитием предприятий, о сбалансированности целей развития и ресурсов, о долгосрочных программах развития.

Таким образом, диалектика современного инвестиционного развития требует сочетания проектного и программного подходов не только на отраслевом уровне, но и на уровне отдельных предприятий. Становится очевидным, что крупные инвестиционные решения предприятия должны разрабатываться и встраиваться в обоснованную долгосрочную программу его развития.

Эта тенденция характерна не только для крупных производственно-промышленных комплексов, традиционно разрабатывающих программы своего развития. Она актуальна и для предприятий сферы услуг, которые, по оценкам большинства экспертов, могут стать «локомотивом» выхода из сегодняшнего кризиса. Однако, к сфере услуг достаточно редко применяется методология проектного управления, не смотря на широкие возможности последней и её доказанную эффективность.

В связи с этим, видится необходимость развития существующих теоретических и методических положений темы применительно к деятельности предприятий сферы услуг, что и обуславливает актуальность темы диссертационного исследования.

Степень изученности проблемы.

Технологии проектного управления в России только начинают свое развитие. Несмотря на относительную новизну проектного управления, в России его исследуют следующие авторы: А.С. Товб, Г.Л. Ципес, С.А. Мишин, И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, С. И. Неизвестный и другие. Для работ В.М.Аньшина, А.В. Тычинского, И.Н.Царькова, В.И. Шилкова, характерна ориентация на инновации в проекте и управление портфелем проектов.

Вопросами проектного управления в зарубежной практике занимаются Ким Хелдман, Ричард Ньютон, Клиффорд Грей и ЭрикЛарсон, Лэйна Фишер, Филип Уикхем, Герд Дитхелм и другие. Особое внимание этому направлению отдают консалтинговые агентства, так как проектный подход является основой их деятельности. Следует отметить существование Руководства к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК), являющееся, по сути, методической рекомендацией по работе и управлению проектами.

Несмотря на многочисленность теоретических и практических исследований в области проектных технологий, отдельные проблемы, а именно вопросы интеграции проектных технологий в реализацию программ развития не получили должного внимания в плоскости практического бизнеса. Таким образом, особое значение для исследования имеют труды авторов, посвященные данным вопросам или затрагивающие их (Р.Ю.Болдырева, В.Г.Варнавский, Ю.Б.Винслав, И.В.Зикунова).

В результате, недостаточный уровень разработанности проблемы в обозначенных аспектах обуславливает выбор темы и цели, логику и структуру диссертационной работы.

Цели и задачи исследования.

Целью работы является развитие теоретических положений и методических рекомендаций по формированию программно-проектного механизма целевого управления развитием предприятий сферы услуг.

Достижение поставленной цели конкретизировалось в решение следующих задач:

1. Изучить феномен программно-проектного подхода в управленческой деятельности.
2. Разработать универсальные принципы, которые могли бы стать методологическим фундаментом применения программно-проектного подхода к управлению развитием.
3. Рассмотреть варианты классификации проектов и программ развития предприятия.
4. Рассмотреть методические вопросы, касающиеся оценки проектов и программ.
5. Предложить содержание программно-проектного механизма целевого управления развитием.
6. Сформировать модель внедрения сбалансированной системы показателей, как основного инструмента развития, на основе использования программно-проектного подхода.
7. Апробировать предложенную модель, оценить риски и трудности, связанные с её внедрением.

Объект исследования составляют теоретические и методические аспекты использования программно-проектного подхода в управлении развитием предприятия сферы услуг.

Предмет исследования.

Предметом исследования является система организационно-экономических отношений, возникающих в процессе целевого управления развитием предприятия с использованием программно-проектного механизма.

Научная новизна результатов исследования заключается в разработке методических рекомендаций, связанных с реализацией программы развития предприятий сферы услуг на основе проектного подхода.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем.

Разработаны принципы программно-проектного подхода к управлению развитием предприятия в контексте инструментов, обеспечивающих их реализацию (с.10-11).

Предложено содержание программно-проектного механизма целевого управления развитием, которое можно охарактеризовать как комплекс инструментов, ориентированный на адаптивность к требованиям внешней среды (с.31-33).

Сформирована модель внедрения сбалансированной системы показателей, как основного инструмента развития, на основе использования программно-проектного подхода (с.47-50).

Практическая значимость работы состоит в том, реализация предложенного проекта по внедрению BSC в программу развития холдинга «Bellinigroup» позволит достичь положительного эффекта при решении актуальных для холдинга проблем.

Объем и структура работы обусловлены целью и задачами, а также теоретической и практической значимостью работы.

Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников, включающего 119 наименований. В работе содержится 24 рисунка, 10 таблиц. Общий объем работы 92 страницы.

1. Позиционирование программно-проектного подхода в теории менеджмента

1.1. Программно-проектный подход как управленческий феномен

В условиях резкого усложнения социально-экономической ситуации в стране (кризисные тенденции в развитии экономики в целом, девальвация рубля, рост инфляции, падение реальных доходов населения) роль проектного управления как организационно-экономического механизма решения комплексных проблем развития предприятия не может не возрастать. Как отмечают многие исследователи [5, 12, 17,24] стратегический потенциал проектного подхода состоит в том, что на его основе возможно обеспечить: 1) концентрацию трудовых, материальных, финансовых и организационных ресурсов на приоритетах роста; 2) оптимизацию расходования средств за счет исключения малозначимых и разрозненных инвестиций; 3) сопряженность и взаимосвязь мероприятий различного характера; 4) более качественную социально-экономическую оценку потенциальной эффективности конкретных действий менеджмента в области организационных и структурных трансформаций.

Следует подчеркнуть вышеупомянутую принципиальную, сущностную взаимосвязь проектной и программно-целевой идеологий управления. К сожалению, в сегодняшних реалиях содержание термина «проект» в большинстве случаев утратило свою проблемно-целевую ориентированность - перед программами и проектами лишь в отдельных случаях ставится задача решить конкретную проблему, причем на условиях действительной ответственности. Как следствие, программ и проектов может быть достаточное количество, но они не имеют характера мобилизационного решения стратегически значимых проблем предприятия. Соглашаясь с мнением Ю.Б. Винслава [18], который считает, что от обыденной трактовки проектного подхода пора отказаться, в данном исследовании проекты как управленческий инструмент рассматриваются в качестве неотъемлемой составляющей программ - программ развития предприятия в целом, той или иной ее подсистемы или бизнес-единицы. Речь идет об обязательности наличия общности в целевых ориентирах и инструментарии формирования программ и проектов, на основе которой возможно согласованное задействование комплекса наиболее значимых факторов, средств решения приоритетных проблем с высокой степенью конечной результативности.

В основу большинства научных трудов [21, 24, 37, 61, 73, 99, 103] в этой области положено утверждение, что рациональная логика программно-проектного, (программно-целевого) подхода должна быть в принципе одинаковой для большинства бизнес-субъектов: во всех случаях посредством более или менее стандартизированных процедур происходит определение перечня тех целевых проблем (проблемных задач), для решения которых наиболее адекватной технологией является применение проектного инструментария; затем, на основе высокой степени мобилизации имеющегося ресурсного потенциала происходит достижение намеченного результата. Применительно к управлению предприятиями эта логика иллюстрируется рисунком 1.1.

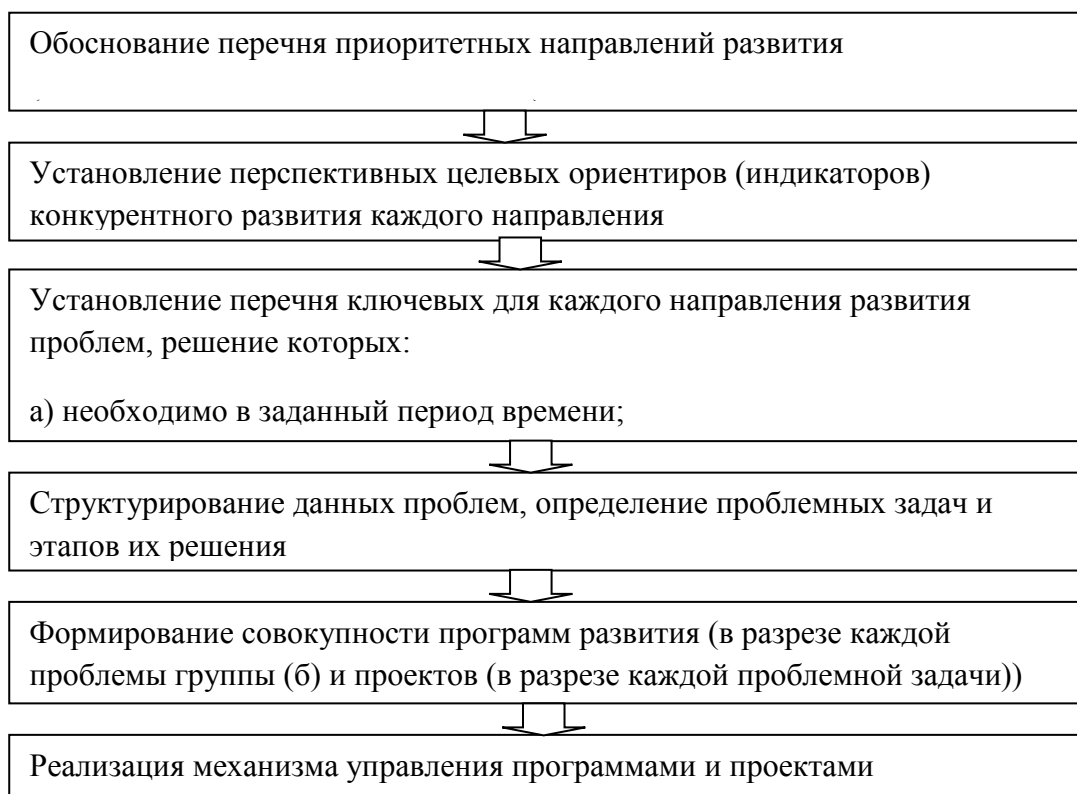


Рисунок 1.1- Организационный алгоритм применения программно-проектного подхода к управлению [19]

Но, как свидетельствуют исследования практических аспектов внедрения программно-проектных технологий [8, 9, 39, 106, 117, 119] эффективность данного подхода может быть дискредитирована несоблюдением постулата концентрации ресурсов всех видов (включая организационно-управленческие) на приоритетных направлениях и проблемах развития предприятия. Его адекватная ролевая функция в системе стратегического планирования предполагает следующее: а) на перспективный период устанавливаются наиболее значимые экономические сферы; б) в рамках каждой из данных сфер формулируется относительно узкий спектр приоритетных направлений ее развития; в) в разрезе каждого приоритета определяются те проблемы, которые должны быть решены в планируемом периоде с использованием программно-проектной технологии и мобилизационной по сути концентрации ресурсов.

Следует подчеркнуть еще один момент. Поскольку в современных кризисных условиях предприятиям все чаще приходится сталкиваться с проблемами сложного характера, решение которых связано с учетом обширной совокупности внешней и внутренней среды, конкурентоспособность предприятий, как отмечается в работах Т.С. Озеровой [59], Е.Н. Стрелиной [79], зависит именно от их способности, во-первых, своевременно идентифицировать угрозы, соответственно проблемы своего функционирования и развития, а во-вторых, действительно решать эти проблемы. Таким образом, наилучшим инструментарием решения подобных проблем, особенно в кризисных обстоятельствах, является программно-целевой (проектно-программный, или программно-проектный) подход, согласно которому в качестве цели задается именно приемлемое решение определенной стратегически значимой проблемы, подтверждаемое достижением заранее определенных индикаторов. Следовательно, в основе реализации механизма программно-проектного управления лежит разработка комплексных проектов как обязательной составляющей соответствующих программных документов. И очень важно, чтобы мероприятия каждого проекта, являющегося компонентом целевой программы, охватывали всю совокупность действий, необходимых и достаточных для решения конкретной программной задачи.

Эти постулаты определяют три главные и наиболее общие, независимые от конкретных сфер стратегической (функциональной) деятельности предприятия, черты применения проектной методологии в управлении, выделенные Ю.Б. Винславом [18]:

1) Проекты развития разрабатываются в контексте конкурентных идей (стратегий, перспективных планов) деятельности. При этом разработка проектов осуществляется в рамках видения стратегических приоритетов и соответствующих ключевых проблем, которые необходимо устранить для создания и наращивания конкурентных преимуществ. Проекты могут

разрабатываться в русле как приоритетных направлений деятельности предприятия в целом (приоритеты первого порядка), так его дивизионов и (или) бизнес-единиц(приоритеты второго порядка).

2) Участники (исполнители) проекта могут принадлежать к различным юридическим лицам, при наличии следующих вариантов: а) входят или не входят в состав родственных (одного профиля) подразделений; б) принадлежат предприятиям одного или различных дивизионов (стратегических бизнес-единиц); в) реализуют вертикальный или горизонтальный типы интеграционного взаимодействия.

3) Принадлежность участников проекта к предприятию является фактором, при прочих равных условиях снижающим реализационные риски (например, в случае, если участники проекта рассредоточены по отдельным предприятиям, не входящим в структуру). Несмотря на потенциально высокую степень управляемости проектами, риск-менеджмент обязан учитывать реакцию внешних и внутренних стейкхолдеров каждой бизнес-единицы - участника проекта (что, естественно, не упрощает задачи проектного менеджмента).

Портфель проектов формируется в ходе разработки функциональных стратегий и соответствующих перспективных программ и планов развития предприятия в целом. Сигналом к актуализации программно-проектного подхода как такового в управлении является выявление таких комплексных долговременных проблем, которые сдерживают функционирование и развитие предприятия и решение которых невозможно без концентрации (мобилизации) финансовых, трудовых и организационных ресурсов.

Иными словами, в условиях применения программно-проектного подхода происходит трансформация элементов управления так, чтобы наилучшим образом была достигнута цель менеджмента - реализация / создание того или иного проекта. В совокупности подходов к менеджменту проектное управление занимает место прикладного, пусть и весьма актуального подхода. Действительно, управление проектами нередко противопоставляется процессному подходу [см. в частности 14, 67, 74] с той целью, чтобы показать, как новизна и оригинальность проектного результата, предопределяя особые методы и механизмы управления, являются, по сути, антиподами для постоянно повторяющихся операций, из которых и состоит обычная основная хозяйственная деятельность. Программно-проектный подход к управлению состоит в применении принципов управления по отношению к объекту управления как к проекту [98].

В качестве методологических принципов программно-проектного подхода, автор предлагает рассматривать следующие: приоритет

оригинального результата, контекстуализм, оперативность, адаптивность, компромисс, гуманизм, альтернативность. В таблице 1.1 представлены основное содержание и инструменты, обеспечивающие выполнение перечисленных принципов.

В заключение пункта необходимо отметить, что сложившееся как раздел в теории менеджмента в 60-е гг. прошлого века программно-проектное управление следует позиционировать как прикладной управленческий подход, фундаментальным методологическим принципом которого выступает приоритетность оригинального проектного результата. В современной управленческой практике механизм реализации целевых программ используется в качестве основного инструмента достижения бизнес-целей. В свою очередь, программы представляют собой совокупность проектов, последовательная и скоординированная реализация которых обеспечивает управление развитием предприятия в целом.

Таблица 1.1 - Содержание методологических принципов программно-проектного подхода к управлению развитием предприятия[разработано автором]

№	Принцип	Содержание принципа	Инструменты, обеспечивающие реализацию принципа
1	Приоритет оригинального результата	Оригинальность проектного результата является основой проекта, её обеспечению подчинены все управленческие решения в процессе реализации проекта. В этом содержательное отличие проектного управления от иного другого типа управленческого воздействия, продукт проекта создаётся впервые. Новизна его может быть собственно в продукте и его назначении, в специфике внешней среды, в рамках которой этот продукт в дальнейшем будет использован. Это фундаментальное положение проектного подхода, положение аксиоматического характера, из этого принципа логически следуют иные принципы проектного управления	Приёмы творческого креативного мышления, техники поиска возможностей, методы проектирования продуктов и услуг, а также технологий их получения.
2	Контекстуализм	Содержание принципа состоит в том, что в процессе проектного менеджмента вся совокупность управленческих решений разрабатывается впервые, ограничены возможности применения организационного опыта, шаблонных решений. Факторами, обуславливающими применение этого принципа, служат подвижность внешней и внутренней среды проекта.	Инструменты мониторинга и анализа внешней среды, прогнозирования и моделирования тенденций внешней среды и внутренних бизнес-процессов проекта
3	Оперативность	Заключается в быстроте реагирования на перемены во внешней и внутренней среде и является условием снижения затрат проекта, позволяет снизить проектные риски, сэкономить бюджет проекта. Одновременно оперативные решения способны повысить проектные преимущества за счёт выигрыша во времени и оперативного внедрения современных методов и приёмов управления.	Проектные коммуникации, моделирование проектных операций, приёмы сценарного проектного анализа, средства дистанционного взаимодействия участников проекта
4	Адаптивность	Означает приспособление проектного менеджмента к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды, к движению интересов участников проекта. Команда проекта и её руководитель должны постоянно оценивать состояние внешней и внутренней среды, взаимодействовать с участниками проекта в целях достижения согласованности интересов и максимизации комплексного проектного	Проектные коммуникации, моделирование проектных операций, приёмы сценарного проектного анализа, средства дистанционного взаимодействия участников проекта

№	Принцип	Содержание принципа	Инструменты, обеспечивающие реализацию принципа
		результата.	
5	Компромисс	Заключается в достижении оптимального сочетания трёх критериев проектного результата - времени, качества и стоимости проекта, а также в обеспечении согласованности интересов стейкхолдеров проекта	Инструментарий проектного планирования, сценарного проектного анализа, необходимы инструменты управления проектными коммуникациями с заинтересованными сторонами
6	Альтернативность	Смысл проектной альтернативности в том, чтобы проектная команда и проектный менеджмент на каждом этапе проектного цикла располагали несколькими вариантами реализации проектного этапа, сформированными в предположении нескольких вариантов развития событий	Методы анализа проектного риска, имитационное моделирование, приёмы коллективного принятия решений, планирование проекта в программной среде
7	Гуманизм	Это принцип управления проектами, суть которого в высокой зависимости проектного результата от человеческого фактора. Для проектного управления значимы институты, связанные с человеческой индивидуальностью, - команда проекта и её руководитель. Роль руководителя проекта состоит в том, чтобы принять на себя всю ответственность за проектный результат, обладать человеческими качествами, способствующими подбору комплементарной проектной команды, широкой эрудицией и профессионализмом, обеспечивающими эффективное управление в условиях предметной сферы проекта. Управленческий стиль руководителя проекта должен быть безусловно гибким, легко трансформирующимся в условиях перемен проектной среды. Проектная команда как важнейший субъект управления проектной реализацией должна быть одновременно зрелым и динамичным организационным образованием. Условием формирования такой совокупности субъектов управления (менеджер проекта и его проектная команда) является особая организационная культура компании, в рамках которой используется проектное управление	Инструменты организационной культуры компании (деловые коммуникации, формы внепроизводственного взаимодействия, инструменты мотивации коллектива, инструменты внутренней корпоративной социальной ответственности)

1.2. Особенности применения программно-проектного подхода в управлении

В предыдущем пункте было установлено, что программно-проектный подход основывается на особом объекте управления-проект, который представляет собой комплекс взаимосвязанных работ (мероприятий) направленных на создание продукта (услуги), в условиях заданных требований и ограничений. Особенностью проектного управления является отличие от прочего своей уникальностью, новыми новаторскими идеями и предполагает более высокую ответственность команды проекта за результат.

В Российской Федерации уже накоплена практика применения проектного подхода в управлении, которое началось еще в 90-х годах XX века. Однако, и проблемы использования данного инструментария также присутствуют.

Во-первых, как было отмечено ранее, конфликт процессного и программно-проектного подхода. В современной науке об управлении активно развивает две концепции управления: проектный менеджмент и процессный подход к управлению [14, 67, 74]. Первый предполагает ориентацию на результат и работу с нечто уникальным-проектом, здесь более заметна творческая работа и новаторство. Процессный же подход предполагает деятельность как результат повторяющихся процессов. В зависимости от того, на что направлена деятельность: на уникальный результат, или на повышение качества, можно наблюдать конфликт этих двух базовых подходов [6,15].

Во-вторых, на предприятиях, как правило, существует иерархичность. Если рассматривать проектный подход, то он предполагает высокую ответственность всех членов команды за результат и меньшее значение иерархичности в команде, что тоже может привести к конфликту.

В-третьих, проблема построения системы управления проектами на предприятии определяется контуром построения корпоративной культуры. Если предприятие отличается четкой иерархией, где окончательное решение всегда принимает высокопоставленное руководство, то при нежелании топ-менеджмента внедрять систему управления проектами, любые инициативы «снизу» поддерживаться не будут. Подобная ситуация, как считает В.Е. Андросова[6] может произойти по нескольким причинам. Во-первых, по причине непонимания ценности программно-проектного подхода при ведении деятельности. Во-вторых, большинство структур являются недостаточно

гибкими и склонными к изменениям, их можно охарактеризовать консервативностью и традиционностью. В связи с этим переход с традиционной функциональной деятельности на программно-проектную представляет некоторую сложность и с ментальной точки зрения.

В-четвертых, часто возникает проблема с характеристикой определения результатов. При выборе показателей, характеризующих достижение целей, возникает противоречие. С одной стороны, показатели должны наиболее точно соответствовать целям. В то же время показатели должны быть сформулированы таким образом, чтобы исполнители могли воздействовать на них. Не всегда удается соединить в одном показателе эти два качества[43].

Однако, несмотря на утверждения отдельных авторов о неэффективности использования программно-проектного подхода для достижения стратегических целей компании [6, 118], большая часть исследователей едины во мнении, что проектные являются эффективным способом управления развитием [9, 39, 53, 109].

Пересечение теорий управления развитием предприятий и управления проектами возможно представить с двух позиций.

Первая, достаточно часто описываемая в научной литературе, - это управление развитием в рамках проекта. Это направление исследований начало развиваться относительно недавно, но уже было рассмотрено значительным количеством зарубежных авторов (в первую очередь, это работы Р. Гарайса [96] и Г. Сильвиуса [111-113] монография Тома Тейлора [116], а также труды [90, 103]). В российской научной среде этому вопросу привлек внимание ряда специалистов, в частности [8, 35], в работах которых освещаются проблемы интеграции методологии проектного и концепции устойчивого развития.

Более того, вопрос о включении управления развитием в международные стандарты по управлению проектами принят к рассмотрению, что, соответственно поднимет исследуемые аспекты на уровень методологии управления проектами. На сегодняшний момент, рассматривая управления развитием предприятия через фокус проектного управления, сформировался определенный взгляд на проблему, который можно свести к следующим положениям [96, 104]:

Ориентация управления развитием на принципы программно-проектного подхода уже на стадии инициации позволяет значительно улучшить качество процессов управления. Отделение стадии инициации от

общих процессов управления проектом является необходимым шагом, ввиду важности различных целей, задач и методов управления. Ключевая цель на этапе инициации проекта заключается в принятии решения о необходимости инвестиций. Сами же процессы управления проектом сфокусированы на обеспечении эффективной реализации проекта, оптимизации экономической отдачи от вложенных инвестиций и управление содержанием проекта. В то время как с точки зрения управления развитием, стадия инициации проекта требует значительно большего внимания, так как обеспечивает комплексность и сбалансированность стратегии предприятия.

Таким образом, с одной стороны в современных экономических реалиях проблема реализации концепции управления развитием в рамках проекта становится все более популярной. С другой стороны, стык двух областей научных познаний: управления проектами и управление развитием - может быть рассмотрен в иной плоскости. В данном случае речь идет об управлении развитием через проекты, то есть, проекты рассматриваются как субъект развития предприятия.

Несмотря на то, что авторы академических исследований, посвященных управлению развитием, также отмечают его проектный или программный характер [92, 105], на сегодняшний момент не существует исследований, сосредоточенных именно на формировании представления о проекте как ключевом элементе, через который осуществляется управление развитием предприятия. Отсутствуют четко сформулированные научные положения об определении их роли в деятельности бизнес-субъектов, выявление особенностей проектов развития, предложений по организации их управления. В этой сфере научных исследований существует ряд противоречий.

В качестве первого из таковых следует выделить тот факт, что управление развитием подразумевает непрерывную во времени деятельность, целью которой является совершенствование работы предприятия. В то время как проект - «ограниченная во времени деятельность», и, соответственно не может должным образом обеспечивать реализацию тех мероприятий, которые относятся к программе развития предприятия [92]. В данном случае целесообразнее говорить о программно-целевом подходе, в котором программа проектов имеет некоторые «контрольные точки» (цели, которые определены менеджером проекта по каждому направлению), однако невозможно обозначить конкретные сроки выполнения всей программы. Поэтому обоснованным представляется использование понятия «Целевое

управление развитием через проекты и программы», в котором интегрированы инструменты управления ценностью [107] и методы реализации изменений, которые являются неизбежными в процессе управления развитием [117].

Таким образом, программно-проектный механизм целевого управления развитием - это комплекс инструментов и методов, основанных на методологии проектного управления, ориентированных на реализацию совокупности стратегических мероприятий по развитию предприятия для создания ценности в долгосрочной перспективе.

Оппоненты проектного подхода при реализации мероприятий, связанных с коренными изменениями принципов ведения бизнеса, говорят о том, что методология управления проектами очень бюрократизирована, и, следовательно, применение проектных технологий для внутренних преобразований представляется неоправданным [106].

В отдельный пул вопросов управления проектами по развитию предприятия следует отнести те проблемы, которые присущи основной массе некоммерческих проектов. В частности:

- Отсутствие четкого понимания задач проекта развития даже на стадии инициации. Межфункциональная направленность проектов, входящих в программу развития бизнеса, придает процессу реализации инерционный характер, и, как следствие, окончательные цели проекта могут быть сформированы только после того, как изменится внешнее окружение проекта и люди примут его основную идею.

- Сложности в очерчивании контура критериев оценки эффективности проекта развития, потому как подобные проекты могут не генерировать явных входящих денежных притоков, а в существующие потоки могут вносить существенные корректировки. Соответственно, далеко не всегда экономическая эффективность проектов развития подлежит оценке классическими моделями инвестиционного анализа. Как следствие, возникает проблема при сравнении конкурирующих проектов, ориентированных на достижение одной цели.

- Серьезное сопротивление изменениям со стороны сотрудников, для которых проекты, связанные с изменением принципов работы предприятия, несут значительную неопределенность относительно их будущего. В ракурсе этой проблемы важным представляется момент, связанный с назначением проектного менеджера. Его личностные компетенции, коммуникативные навыки, лидерские качества должны составить фундамент действий по нейтрализации сопротивлений сотрудников [94, 95].

- При реализации проектов управления развитием особое значение уделяется контексту организационного развития. Как правило, подобные

проекты затрагивают большинство сотрудников: меняются способы выполнения работы, перераспределяются роли, возникают дополнительные требования к квалификации [63]. Соответственно, ключевыми задачами при управлении проектами развития становятся приобретение новых знаний и борьба с сопротивлением изменениям.

- Поэтапная трансформация действующей системы управления также приводит к возникновению трудностей при реализации проектов по управлению развитием. Менеджеру проекта необходимо перераспределять собственное время между стратегической целью преобразований и решением текущих задач, связанных с обеспечением реализации существующих процессов, причем со временем стратегическое планирование отходит на задний план [76].

В целях данного исследования представляется целесообразным разделить проекты, направленные на развитие предприятий, на три группы.

1. Проекты, обеспечивающие интеграцию принципов развития в текущую работу предприятия. Это проекты, связанные с формированием стратегии развития предприятия, определением зоны ответственности в области управления развитием, разработкой и внедрением комплекса показателей мониторинга ключевых индикаторов развития и др. Эти проекты разрабатываются в рамках программы организационных изменений предприятия (вопросы и ключевые аспекты управления проектами и программами организационных изменений достаточно подробно рассмотрены в работах [96,102, 114]).

2. Проекты, ориентированные на выполнение конкретных показателей по отдельным направлениям развития на уровне всего предприятия. Зачастую, не все показатели, характеризующие развитие предприятия могут быть измерены количественно, но тем не менее, необходимо оценивать их вклад в итоговый уровень развития бизнеса. Как правило, такие проекты направлены на реализацию стратегических целей предприятия в части повышения уровня устойчивого развития (в экономической, социальной и экологической сферах).

3. Остальные проекты предприятия, реализуемые на основе принципов эффективного развития. В данную группу включены те проекты, при реализации которых принимается во внимание их воздействие на внешнюю среду. Управление этой областью развития требует внесения изменений в методологию управления проектами на уровне всего предприятия [116].

Другим вариантом классификации проектов и программ развития предприятия, может служить типология по целям. Исходным положением

данной классификации является постулат о том, что проекты развития, как правило, имеют две системы целей: достижение результатов через призму взглядов стейкхолдеров (внешний фокус развития) и достижение бизнес-целей предприятия (внутренний фокус) [60]. С одной стороны реализуемая программа развития предприятия должна внести свою лепту в изменение текущей ситуации в своем внешнем окружении. С другой стороны, все реализуемые мероприятия программы должны приносить определенные выгоды самому предприятию (улучшать его репутацию среди потребителей, облегчать доступ на рынки капитала, снижать издержки и прочее).

С позиции соотношения этих двух систем целей можно выделить 4 группы проектов, характеризующих программу развития предприятия (рисунки 1.1 и 1.2)

Эффект для стейкхолдеров	<i>высокий</i>	Реализация проектов, создающих дополнительные рабочие места в регионе присутствия, формирующих репутационную ответственность	Вовлечение стейкхолдеров и партнеров в процессы управления (создание совместных проектов)
	<i>низкий</i>	Неактуальные проекты (в связи с упущенным временем их реализации); поддержание сложившейся инфраструктуры предприятия	Проекты, связанные с обучением персонала, развитием франчайзинговых технологий, техническим переоснащением, слияния и интеграция, внедрением ИТ-технологий, как основы бизнеса
		<i>низкий</i>	<i>высокий</i>
		Эффект для бизнеса	

Рисунок 1.2 – Матрица проектов в области управления развитием предприятия с точки зрения направленности [разработано автором]

К первой группе (1) относятся проекты, не ориентированные на достижение целей бизнеса и малоэффективные для общества. Это те проекты, которые не соответствуют основным тенденциям в развитии окружения и поэтому не представляют интереса для стейкхолдеров. Подобные проекты необходимо определять экспертным методом еще на стадии инициации и исключать из приоритетов развития. Если выявляются

уже реализуемые проекты из первой группы, их осуществление должно быть остановлено.

Во вторую группу (2) входят разовые проекты, сфокусированные на конкретных группах стейкхолдеров, для которых их реализация имеет значение. Такие проекты, в основном, являются личной инициативой топ-менеджмента предприятия, или реализуются как ответ на актуальные ситуации или чрезвычайные обстоятельства (поддержка общественных движений, помощь пострадавшим при стихийных бедствиях). Как правило, такие мероприятия подлежат широкой огласке, так как их основное предназначение - вклад в формирование репутационной ответственности. Оценка подобных проектов осуществляется в рамках анализа достижения целей в области удовлетворения интересов стейкхолдеров (чаще всего общества).

Третья группа (3) представлена проектами, ориентированными в первоочередном порядке на достижение бизнес-целей самого предприятия. Сюда относятся проекты, представляющие ценность для бизнеса с точки зрения повышения операционной эффективности (обучение персонала, развитие франчайзинговых технологий, техническое переоснащение, слияния и интеграция и др. При оценке этих проектов и программ используются преимущественно экономические критерии, а вклад в развитие общества в данном контексте скорее является внешним эффектом.

Наконец, четвертая группа (4) охватывает проекты предприятия, адресованные на установление прочных связей с стейкхолдерами, в первую очередь с собственными контрагентами. В этом случае деятельность по управлению развитием следует рассматривать как одну из сфер деятельности предприятия (наряду с маркетингом, HR, логистикой и пр.), призванную достичь стратегических целей через призму реализации соответствующих проектов развития. Таким образом, здесь принимается во внимание как показатели значимости проектов для общества, так и их влияние на дальнейшее развитие предприятия.

1.3. Критерии и подходы к оценке проектов и программ

На сегодняшний день, почти ни один исследователь не рассматривает программно-проектное управление с позиции всего лишь одного проекта. Преимущественно в литературе [43, 48, 52, 64] под программно-проектным подходом понимается управление, фундаментом которого служат проектные технологии, интегрированные со стратегическим видением предприятия, которые реализуются посредством выполнения комплекса проектов.

Как следует из определения данной дефиниции стратегическое управление, управление портфелями проектов и программами являются тесно взаимосвязанными категориями. Эта взаимосвязь отмечена и во многих исследуемых литературных источниках [10, 55, 88, 118, 119].

К примеру, в национальном стандарте по управлению проектами, разработанному PMI (США) [109] выше указанные взаимосвязи рассматриваются следующим образом (рисунок 1.3).

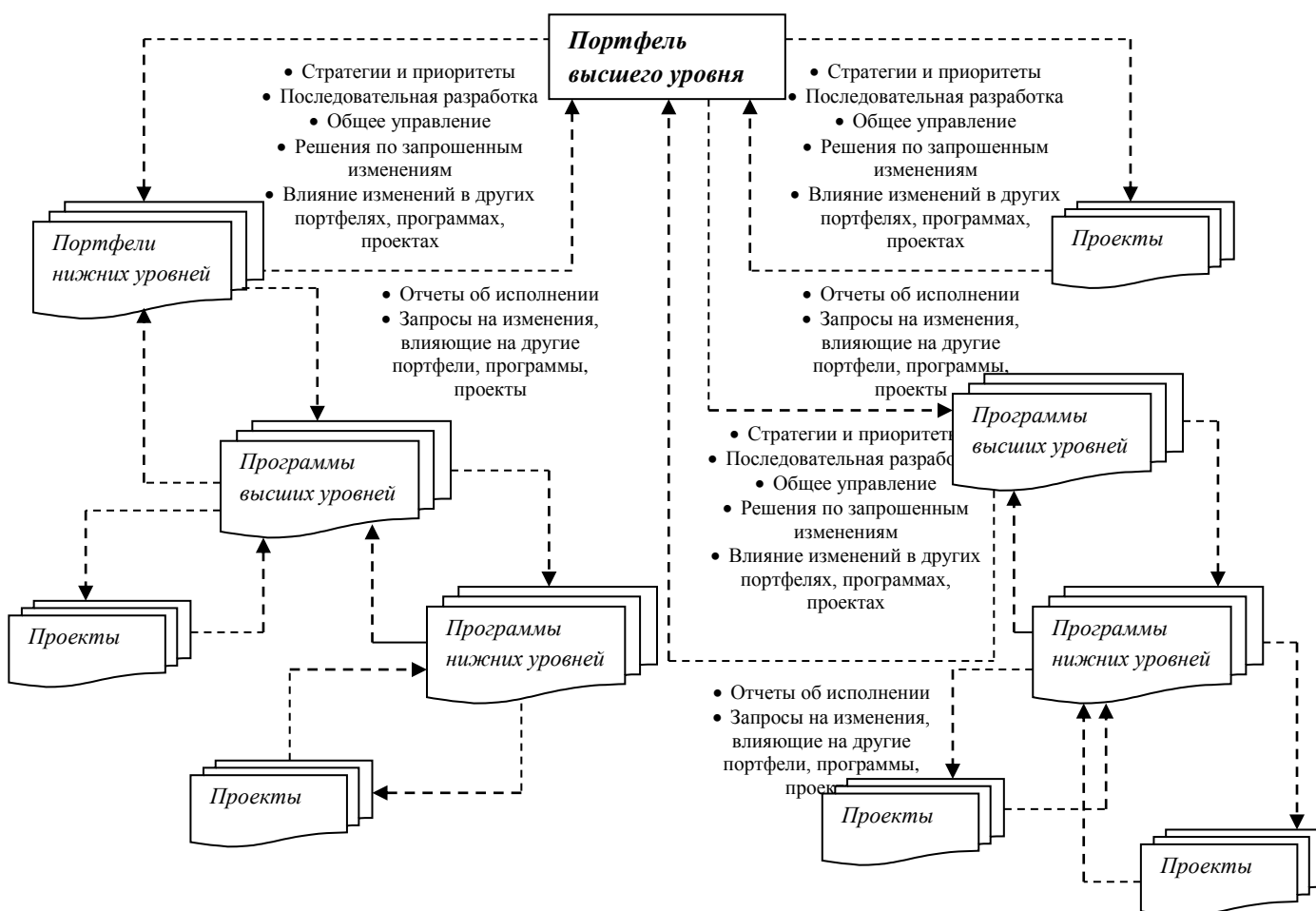


Рисунок 1.3 - Связи между управлением портфелями, управлением программами и управлением проектами [98]

Таблица 1.2 иллюстрирует сравнение ключевых характеристик проекта, программы, портфеля.

Таблица 1.2 - Сравнительный обзор управления проектами, программами и портфелями [98]

Критерии сравнения	Проекты	Программы	Портфели
Определение	Ограниченное во времени предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов	Ряд связанных друг с другом проектов, управление которыми координируется для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности	Набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей
Ограничения	Достижения целей с наличием технологических ограничений (накладываемых на взаимосвязь входящих в него работ и подпроектов) и ресурсных ограничений	Достижение цели при существующих ресурсных ограничениях	Использование единых механизмов управления, позволяющих наиболее эффективно достигать стратегических целей организации с учетом ресурсных ограничений
Содержание	Проекты имеют четкие цели. Содержание последовательно уточняется в течение жизненного цикла проекта.	Программы имеют более широкое содержание и приносят более значительные выгоды.	Портфели имеют бизнес-цели и содержание, меняющееся вместе со стратегическими целями организации.
Изменения	Менеджеры проектов ожидают изменения и внедряют процессы с целью управления изменениями и контроля над ними.	Менеджеры программ должны ожидать изменения как изнутри, так и извне программы и быть готовыми управлять ими.	Менеджеры портфелей непрерывно управляют изменениями в более широкой среде.
Планирование	Менеджеры проектов последовательно детализируют информацию высокого уровня до подробных планов в течение жизненного цикла проекта.	Менеджеры программ разрабатывают общий план программы и создают планы высокого уровня с целью управления детальным планированием на уровне компонентов.	Менеджеры портфелей создают и управляют необходимыми процессами и коммуникациями, имеющими отношение к совокупному портфелю.
Управление	Менеджеры проектов управляют командой проекта с целью	Менеджеры программ управляют персоналом	Менеджеры портфелей могут управлять работой

Критерии сравнения	Проекты	Программы	Портфели
	выполнения задач проекта.	программы и менеджерами проектов. Они определяют общее направление деятельности и играют руководящую роль.	персонала, осуществляющего управление портфелем, или координировать ее.
Успех	Успех измеряется качеством продукта и проекта, своевременностью, соответствием бюджету и степенью удовлетворенности заказчика.	Успех измеряется степенью, в которой программа удовлетворяет потребности и приносит выгоду, ради которой она была предпринята.	Успех измеряется совокупным исполнением компонентов портфеля.
Мониторинг	Менеджеры проектов осуществляют мониторинг и контроль работ по производству продуктов, оказанию услуг или достижению результатов, ради которых проект был предпринят.	Менеджеры программ осуществляют мониторинг хода выполнения компонентов программы с целью обеспечения достижения общих целей, соблюдения расписания, исполнения бюджета и получения выгод программы	Менеджеры портфелей осуществляют мониторинг совокупного исполнения и показателей выгоды и ценности.

Помимо достаточно очевидной связи между стратегическим управлением и управлением проектами часть отечественных исследователей, в дуальный характер этой зависимости добавляют третий элемент - потенциал развития предприятия. В частности, в работе Геращенко И.П. [22] указано, что именно максимизацию ценности потенциала следует считать основным критерием сбалансированного развития предприятия. Там же отмечается, что фундаментом согласованности стратегических и тактических решений является оптимальное управление факторами, влияющими на развитие потенциала предприятия. Этот факт еще раз подтверждает тесную взаимосвязь стратегий развития, проектов, программ, портфелей.

Козлов А.С. [42] в своем исследовании в форме достаточно простой схемывыявил синергетический эффект от интеграции проектного и стратегического управления (рисунок 1.4).

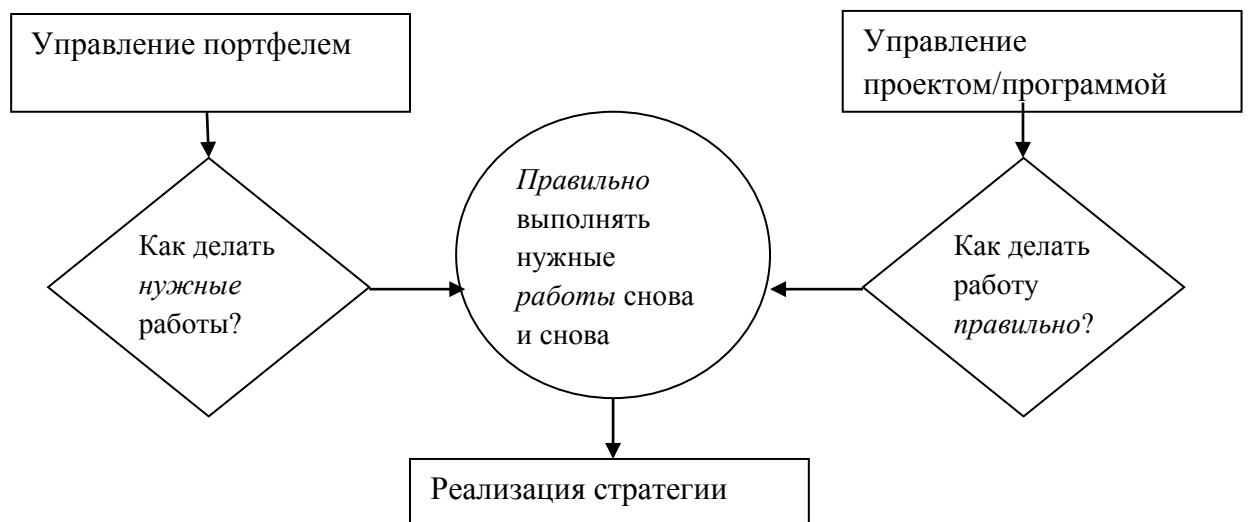


Рисунок 1.4 - Синергия проектного, программно-целевого и портфельного управления [42]

Еще один момент, требующий уточнения, возникает, когда речь заходит об оценке программ и проектов. Отдельные авторы выдвигают тезис о том, что категории «проект» и «программа» можно считать идентичными в вопросах их оценки [60], но с позиции методологии проектного управления это положение нельзя считать в достаточной мере обоснованным. С точки зрения Руководства к Своду знаний по управлению проектами [98], критерии эффективной реализации проекта и программы дифференцированы.

Индикатором успеха проекта являются качество проектного продукта, соответствие смете и временным ограничениям, а также степень удовлетворенности заказчика.

Для программы же критерием эффективности служит степень, в которой программа удовлетворяет потребности и приносит выгоду, ради которой она была реализована.

Получается, что в процессе оценки успешности программы должны быть учтены не только бюджетные, временные ограничения и требования к качеству, но и значительный акцент должен быть сделан на анализ того вклада, который программа вносит в достижение целей развития. Здесь необходимо понимать, что в иерархию целей программы включаются как цели и задачи, достижение которых должно быть выполнено в полном объеме, так и общей стратегической целью, которая только частично может реализована посредством программы развития.

Кроме перечисленных критериев эффективности, которые могут быть использованы в ходе оценки проектов и программ, существуют и другие различия, на которых стоит остановиться в рамках исследуемой темы. К ним целесообразно отнести управление изменениями (в программах изменения ограничены менее четко, нежели в проектах) и систему контроля (в программе контролю в равной степени подвержены и продукт и сам процесс, в проектах же контроль сфокусирован преимущественно на продукте).

И все же, ввиду того, ценность проекта/программы определяется на основе их вклада в достижение конечной цели (вне зависимости от того, финансовые это цели - прирост стоимости предприятия, или нефинансовые - «поднятие» имиджа), базовые принципы оценки эффективности программ и проектов отличаются незначительно.

Целью оценки эффективности проектов является принятия решения о начале реализации проекта (или для выбора из альтернативных вариантов). Зачастую выгоды от проектов развития не укладываются в привычный контур денежных потоков, поэтому анализ проекта в категориях «затраты-выгоды» может включать и отношение внешних эффектов, произведенных проектом, к сумме затраченных на реализацию средств. Следовательно, в процессе формирования общего портфеля проектов развития (или программы развития) предприятия, в качестве ключевого критерия возможно использовать неэкономические показатели отдачи от инвестиций, а степень достижения некоммерческих целей.

Тем не менее при оценке некоммерческих эффектов от реализации проектов развития следует четко прослеживать затраты на реализацию таких проектов, хоть и анализ денежных потоков с точки зрения

экономических выгод не представляется целесообразным. В данной ситуации, при анализе затрат необходимо оценить как первоначальные инвестиции (в целях анализа уровня финансовой устойчивости предприятия: возможно реализация проекта приведет к значительному ухудшению показателя?), так и будущие затраты в динамике (для синхронизации поступления и расходования денежных средств). Этот факт сближает методы оценки проектов коммерческого и некоммерческого характера.

Как было отмечено, с позиции экономического анализа, основным принципом оценки проектов является сопоставление объема вложенных инвестиций и полученных выгод. Среди основных ресурсов, которые могут выступать в качестве вложений в программы развития, выделяют [63, 105]:

- финансовые ресурсы;
- время;
- материальные ресурсы (оборудование, материалы, продукция);
- трудовые (человеческие) ресурсы;
- интеллектуальный капитал (технологии).

В процессе оценки перечисленные виды ресурсов трансформируют в денежное выражение. Несколько сложнее обстоит дело с оценкой выгоды, получаемой по результатам реализации проекта. Анализ эффекта (отдачи) от реализации проекта может быть выполнен несколькими методами. В научной [60, 80, 84] и нормативной литературе [26 - 28] встречается, как правило, три основных метода оценки проектов и программ, используемых на практике (рисунок 1.5).

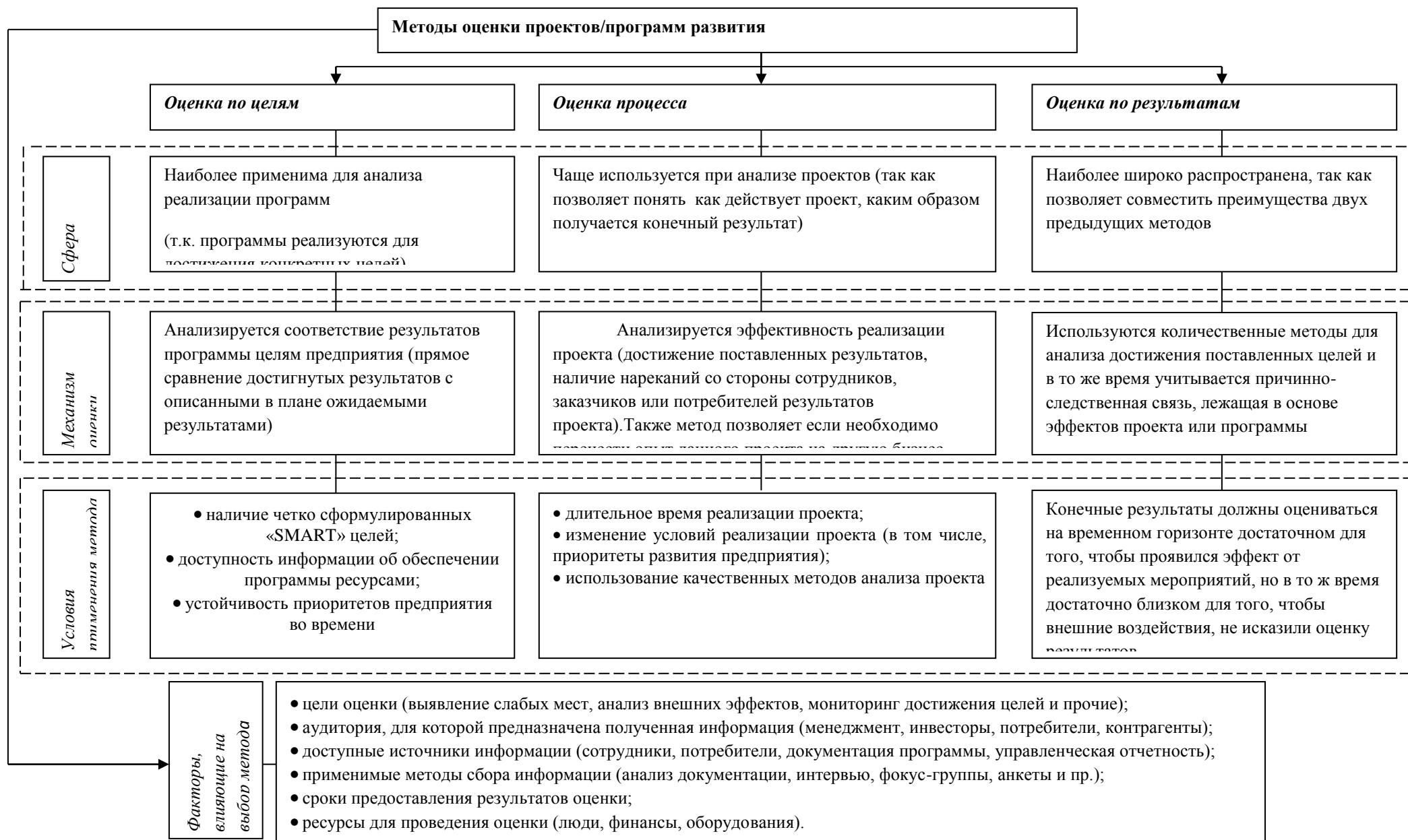


Рисунок 1.5 - Методы оценки проектов и программ [составлено по: 60, 62, 101].

Вне зависимости от того, какой из методов применяет предприятие, пытаясь найти компромисс между широтой и детальностью анализа, общая логика оценки ложится в основу наиболее часто применяемой логической модели (рисунок 1.6).

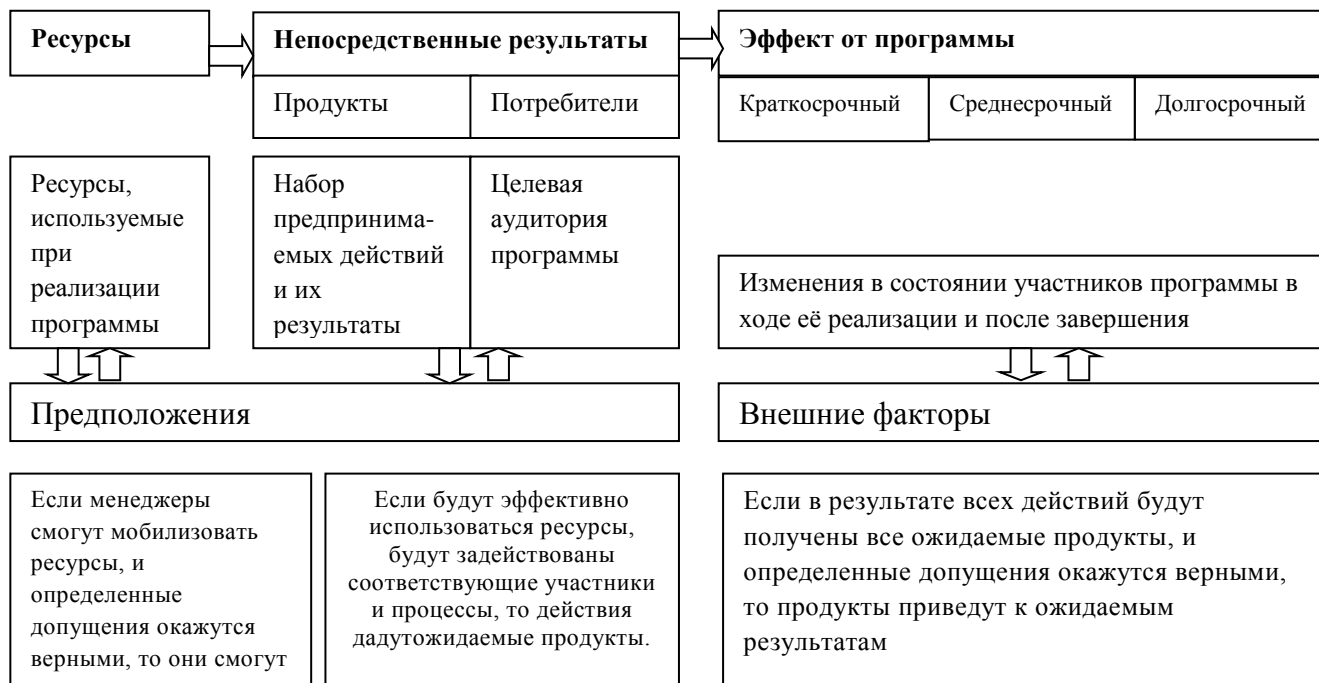


Рисунок 1.6 - Логическая модель оценки проектов/программ

В логическую модель оценки проектов/программы целесообразно включать следующие элементы:

- *Ресурсы* охватывают финансовые, материальные и человеческие, необходимые в ходе реализации программы развития. К ресурсам могут быть отнесены и нематериальные активы - партнерские связи, информация о потребностях стейкхолдеров предприятия и др..

- *Результаты* представляют собой продукт проекта, передаваемый в собственность заказчика;
- *Продукты* - набор непосредственных результатов, которые обеспечивают достижение целей программы;
- *Потребители* - группы людей или организаций, на которых распространяются непосредственные результаты/продукты программы.
- *Эффекты* характеризуют изменения, которые после окончания реализации программы должны произойти с основными элементами, затрагиваемыми программой или вовлеченными в нее. Данные изменения могут быть сгруппированы следующим образом: знания, отношение, ценностные установки, навыки, поведение, условия, статус [97]. Зачастую у программы несколько желаемых эффектов, связанных между собой. Классическим представлением цепочки эффектов является разделение по временным горизонтам: краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный результат.

Как показано в [108], использование логической модели оценки на практике является эффективным элементом в процессе управления развитием по ряду причин:

1. Формирование модели для оценки программы еще на стадии планирования дает возможность выделить ключевые вопросы оценки, а привлечение к процессу её разработки всех заинтересованных лиц позволяет сформировать общее видения проблемных вопросов и способов их разрешения.
2. Выявление логических противоречий в планировании программы развития и оценке ее воздействия на интересы стейкхолдеров и бизнес-цели самого предприятия на основе изучения причинно-следственных связей в рамках данной модели;
3. Обширные возможности для мониторинга хода реализации программы на основе сформированного полного перечня элементов программы и ожидаемых эффектов;
4. Наиболее полной и корректной оценки степени достижения целей способствует учет внешних факторов и допущений, предусмотренные в данной модели.

Следует отметить, что систематическая оценка проектов и программ управления развитием в России только начинает зарождаться. Согласно исследованиям [11, 66], это обуславливается двумя факторами:

- особый набор оснований для инициации проектов и программ управления развитием (политические факторы, личностный интерес, история предприятия);
- отсутствие четкого разграничения программ развития и проектов, ориентированных на основную деятельность.

Тем не менее, можно говорить о становлении оценки проектов и программ развития вместе с ростом зрелости процессов управления проектами на предприятиях.

Оценка используется на всех стадиях и фазах жизненного цикла проекта. Однако, цели оценки значительно различаются, в зависимости от стадии реализации проекта:

1. На стадии планирования оценка эффективности необходима для принятия решения о старте проекта/программы, сравнения альтернативных вариантов, определения требуемого объема и источников финансирования в случае принятия положительного решения.

2. На стадии реализации информация по результатам первоначальной оценки и новые данные о ходе выполнения проекта/программы используются для мониторинга хода реализации и при необходимости, внесения коррективов.

3. На стадии завершения осуществляется заключительная оценка результатов проекта/программы для формирования отчетности по результатам, а также для внесения информации в базу знаний предприятия.

Таким образом, эффективность программы развития подлежит оценке с двух позиций: степень достижения бизнес-целей предприятия и уровень удовлетворенности стейкхолдеров достигнутых результатов.

Наиболее целесообразно воспользоваться для такой двусторонней (или, точнее, двухэтапной) оценки следующей логической моделью (Рисунок 1.7).



Рисунок 1.7 - Логическая модель оценки проектов/программ управления развитием предприятия

При проведении детальной оценки все показатели должны быть рассмотрены более подробно и для каждого сформирована система индикаторов, ориентированных на отслеживание хода реализации программы и оценку ее результатов. В качестве одного из вариантов, автор исследования предлагает следующую систему показателей и индикаторов для оценки проектов и программ управления развитием предприятия в разрезе различных элементов (таблица 1.3).

Для оценки проектов/программ развития были выбраны только те показатели, которые могут быть рассчитаны на базе данных финансовой отчетности предприятия. На основании финансовых показателей можно проанализировать эффективность как отдельных элементов программы, так и общего уровня развития предприятия.

Таблица 1.3 – Показатели и индикаторы оценки проектов и программ управления развитием предприятий

[составлено по: 23, 77, 80, 86]

Элемент	Показатели	Формула	Значение показателя
1. Бизнес-модель	1.1. Коэффициент Тобина	Отношение рыночной стоимости акций предприятия к балансовой (восстановительной) стоимости его активов, т.е. рыночная капитализация, деленная на стоимость активов	Позволяет оценить положение предприятия на рынке. Чем выше данный коэффициент, тем выше ожидания рыночного роста предприятия
	1.2. Рентабельность собственного капитала	Отношение суммы собственного капитала к валюте баланса	Показывает эффективность использования, вложенного в дело капитала, который принадлежит собственникам предприятия
	1.3. Рентабельность активов	Отношение чистой прибыли предприятия к общей сумме активов (валюта баланса)	Отражает эффективность использования активов (профессиональную квалификацию менеджмента), т.е. прибыль, полученную на все активы
	1.4. Общая производительность труда	Отношение общего объема выручки к среднесписочной численности персонала	Характеризует продуктивность производственной деятельности. Измеряется количеством продукции, произведенной на одного работника
2. Предлагаемая ценность	2.1. Темпы роста продаж (совокупного дохода)	Объем валовой продукции текущего года/ объем валовой продукции базового года	Свидетельствует об увеличении (или уменьшении) продаж ценности потребителям
	2.2. Доля рынка предприятия	Объем продаж/ общий объем продаж на рынке	Характеризует положение предприятия на рынке относительно конкурентов
	2.3. Наличие системы управления качеством	Есть-1, нет-0	Характеризует уровень качества продукции
3. Экономическая модель	3.1. Рентабельность продаж по чистой прибыли	Чистая прибыль / базовый доход от реализации продукции (услуг)	Показывает, прибыльна ли деятельность предприятия, и какую часть выручки составляет чистая прибыль
	3.2. Структура себестоимости продукции		Показывает структуру затрат по основным экономическим элементам затрат

Элемент	Показатели	Формула	Значение показателя
4. Цепочка создания ценности	4.1. Продолжительность операционного цикла (ПОЦ)	ПОЦ= период оборота остатков денежных средств + период оборота запасов сырья и материалов + период оборота незавершенного производства + период оборота запасов готовой продукции + период инкассации дебиторской задолженности	Количество дней с момента осуществления закупки входящих запасов материального оборотного капитала до момента поступления денег от дебиторов за реализованную ценность.
	4.2. Уровень использования имеющихся мощностей, %	Объем продукции за период / среднегодовая мощность предприятия	Характеризует степень использования потенциальных возможностей выпуска продукции/оказания услуг
	4.3. Продолжительность производственного цикла (ПЦ)	ПЦ = период оборота среднего запаса сырья, материалов и полуфабрикатов, в днях + период оборота среднего объема незавершенного производства, в днях + период оборота среднего запаса готовой продукции, в днях	Количество дней с момента поступления сырья, материалов (полуфабрикатов) на предприятие до момента выпуска готовой продукции. Характеризует период полного оборота материальных элементов оборотных активов, необходимых для обслуживания процесса работы
5. Факторы внутренних возможностей	5.1. Оборачиваемость активов	Выручка / Среднегодовая стоимость активов	Показатель интенсивности использования предприятием всей совокупности имеющихся активов. Высокая оборачиваемость активов свидетельствует об эффективном использовании активов
	5.2. Фондовооруженность труда и темпы его роста	Стоимость основных средств предприятия / Среднегодовая списочная численность работников	Оснащенность работников предприятия ОПФ. Показатель должен рассматриваться в привязке к значению производительности труда. Отставание темпов роста производительности труда от темпов роста фондовооруженности свидетельствует о нерациональном использовании основных средств (росте их пассивной части)
	5.3. Фондоемкость	Стоимость основных средств / Объем выпущенной продукции	Характеризует эффективность использования основных средств
	5.4. Степень износа основных средств	Амортизация основных средств / Первоначальная стоимость основных средств	Утрата основными средствами технико-экономических, потребительских свойств и стоимости
6. Фактор рынка - потребители	6.1. Управление (торговой) дебиторской задолженностью	количество дней, показывающих период (год) получения предприятием от покупателей оплаты в размере среднего остатка неоплаченной задолженности.	Показывает расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого предприятием. Измеряет скорость погашения дебиторской задолженности, насколько быстро предприятие получает оплату за проданные товары (работы, услуги) от своих

	Показатели	Формула	покупателей. Значение показателя
	6.2. Продолжительность финансового цикла	Длительность оборота запасов + длительность оборота дебиторской задолженности - длительность оборота кредиторской задолженности	Характеризует отрезок времени между сроком платежа по своим обязательствам перед поставщиками и получением денег от покупателей (дебиторов)
	6.3. Темпы роста дебиторской задолженности	Дебиторская задолженность в отчетном периоде / дебиторская задолженность в базисном периоде	Характеризует увеличение суммы долгов, причитающихся предприятию со стороны потребителей, являющихся их должниками
7. Фактор рынка - поставщики	7.1. Управление (торговой) кредиторской задолженностью		Скорость погашения предприятием своей задолженности перед поставщиками и подрядчикам
	7.2. Коэффициент автономии (коэффициент финансовой независимости)	Собственный капитал / Общая сумма капитала (активов)	Показывает, насколько предприятие независимо от кредиторов. Чем меньше значение коэффициента, тем в большей степени предприятие зависимо от заемных источников финансирования, тем менее устойчивое у него финансовое положение
	7.3. Рабочий капитал	Оборотные активы - Краткосрочные обязательства	Является показателем безопасности и характеризует способность предприятия платить по краткосрочным обязательствам.
	7.4. Коэффициент абсолютной ликвидности	Высоколиквидные текущие (текущие пассивы, краткосрочная задолженность)	Характеризует способность предприятия погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт денежных средств, средств на расчетный счетах и краткосрочных финансовых вложений. Чем выше показатель, тем лучше платежеспособность предприятия.
	7.5. Коэффициент текущей (общей) ликвидности	Оборотные активы / Краткосрочные обязательства	Мера платежеспособности предприятия, способности погашать текущие (до года) обязательства.
	7.6. Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности	(Оборотные активы - Запасы) / Краткосрочные обязательства	Характеризует способность предприятия погасить свои краткосрочные обязательства за счет продажи ликвидных активов. Чем выше коэффициент быстрой ликвидности, тем лучше финансовое положение
	7.7. Уровень задолженности по заработной плате		Несвоевременная оплата труда работников предприятия.

Основываясь на результатах, полученных в рамках исследования теоретических аспектов программно-проектного подхода к управлению, с определенной степенью вероятности, можно сделать следующие выводы:

1. В настоящее время все более заметна тенденция расширения использования проектных методов в управлении. Проектный подход основывается на особом объекте - проект, что является совокупностью уникального комплекса взаимосвязанных работ (мероприятий) направленных на создание продукта (услуги), в условиях заданных требований и ограничений. Особенностью проектного управления является отличие от прочего своей уникальностью, новыми новаторскими идеями и предполагает более высокую ответственность команды проекта за результат.

2. Управление на принципах проектного менеджмента стало одним из актуальных направлений в менеджерской практике последних десятилетий, обусловленное ускорением темпа изменений и необходимостью оперативной разработки и вывода на рынок новых продуктов, клиентоориентированным характером современного менеджмента, важностью учёта индивидуальных характеристик потребления.

3. Применение программно-проектного подхода, в основе которого оригинальность целевого результата и специфика каждой управленческой ситуации, возможно и в контексте целевого управления развитием предприятия: только тогда, когда учтена вся совокупность интересов предприятия как во внешней, так и во внутренней среде и найдено их результативное компромиссное сочетание, результат управления можно считать качественным. Программы и проекты стали этапами реализации корпоративных стратегий, по сути, средством достижения масштабных долгосрочных целей развития.

4. Одной из ключевых целей развития является сверхбыстрый рост предприятия, а это и есть ключевой фактор всех процессов менеджмента. Именно поэтому главным приоритетом становится поиск новых возможностей для роста и сверхбыстрое их расширение с целью извлечь максимум пользы из достаточно короткого периода удержания конкурентных преимуществ.

5. Поскольку стратегическое преимущество скоротечно, то очень важно для предприятий использовать как можно больше новых возможностей и своевременно проводить соответствующие изменения. Для успешности проведения необходимых мероприятий и решения соответствующих задач методы, навыки и подходы должны существенно отличаться от традиционных, которые доказали свою успешность в течение последних 2 десятилетий. Вот почему сегодня особое внимание уделяется программно-проектному подходу в системе управления предприятием.

Заключение

На основе вышеизложенного можно заключить, что использование программно-проектного подхода к управлению развитием предприятия повышает шансы на успех, в том числе и за счет более оперативного, адресного и контролируемого использования соответствующих ресурсов: интеллектуальных, инфраструктурных, финансовых и материальных.

Применение программно-проектного подхода в управлении предприятиями сферы услуг может иметь не только преимущества, но и ограничения, которые следует учитывать в зависимости от внутреннего потенциала и внешних условий функционирования предприятия.

Так, к преимуществам применения программно-проектного подхода к управлению развитием многие авторы [6, 21, 51, 66, 75] относят следующие:

- увеличение гибкости и адаптивности организации к условиям окружающей среды посредством ведения и управления отдельными проектами;

- повышение прозрачности управления деятельностью организации;

- возможность оптимизации деятельности в соответствии с достигаемыми результатами и получаемыми выгодами от тех или иных реализованных проектов;

- обращение к мировому опыту в управлении проектами, позволяющему обеспечить открытие в рамках организации новых направлений и освоения новых видов деятельности;

- использование передовых технологий, методологий и знаний в рамках реализации отдельных проектов в зависимости от поставленных целей;

- рост контролируемости бизнеса (использование методологии управления рисками);

- возможность более четкой постановки задач персоналу (на основе BSC) и оценки результатов их работы в соответствии с результатами проектов;

- повышение степени контроля затрат в организации (особый характер бюджетирования, планирования, контроля и учета);

- возможность накопления и создания собственной базы знаний в организации;

- наличие непосредственной связи между результатами проектного управления и мотивацией вовлеченных в данный процесс руководителей и специалистов.

К ограничениям применения программно-проектного подхода к управлению развитием, как правило, относят [66, 89]:

- интеллектуальноемкий характер предметной области методологии проектного управления;

- достаточно высокая корреляционная связь между успехом реализации проекта и внешними (возможно кризисными) условиями;

- повышенные риски (приостановка проекта, неудачное внедрение и др.);

- высокая степень индивидуализации;
- высокая вероятность появления новых, ранее не выполнявшихся работ, для которых методология, технология и система управления еще должны быть созданы;
- высокие требования к квалификации менеджеров и исполнителей, высокая стоимость привлечения специалистов со стороны;
- критическая важность наличия в организации корпоративной информационной системы, поддерживающей коммуникации и базу знаний.

Кроме того, экономические реалии сегодняшнего времени накладывают дополнительные ограничения на использование технологий программно-проектного подхода к управлению. В качестве основных ограничений в работах А.А. Воробьева [20] выделены:

- ограничение по материальным ресурсам, когда у организации недостаточно активов для реализации наиболее эффективного проекта, а заем средств является невозможным или экономически нецелесообразным. В этом случае организации необходимо пересмотреть возможные варианты проекта с целью найти материально доступное решение;
- ограничение по компетенциям, когда кадровый состав организации не позволяет создать команду для реализации проекта. В этом случае, элементом проекта может стать кадровая реорганизация или аутсорсинг;
- ограничение по рынку сбыта, когда рынок почти насыщен и уровень конкуренции предельно высокий. В этом случае необходимо сконцентрироваться на маркетинговой составляющей проекта и нацелить его на поиск нового, менее освоенного сегмента;
- ограничение по репутации организации, когда потребитель имеет стойкое негативное восприятие как самой организации, так и её продукции.

Целесообразность применения программно-проектного подхода зависит от степени выраженности этих ограничений, поэтому их идентификация и заблаговременное принятие превентивных мер является задачей топ-менеджмента.

Список использованных источников

1. Приказ Минобразования РФ от 15 августа 2000 г. N 2443 «Об утверждении Положения о порядке формирования и реализации научно-технической программы Министерства образования Российской Федерации «Научные исследования высшей школы по приоритетным направлениям науки и техники».
2. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации (Managing Corporate Lifecycles) / И. Адизес. – Санкт-Петербург., 2008. – 28 с.
3. Адизес, И. Управляя изменениями / И. Адизес. – Санкт-Петербург., 2008. – 115 с.
4. Анализ рынка общественного питания в Красноярске в России / DISCOVERY ResearchGroup. – 2016. – 110 с.
5. Андриянова, Т.В. Проектная технология на основе системно - деятельностного подхода / Т.В. Андриянова, Е.И. Иноземцева, С.В. Рудюк // В сборнике: Актуальные проблемы и перспективы преподавания математики Сборник научных статей III Международной научно-практической конференции. Юго-Западный гос. ун-т. – 2012. – С. 11–15.
6. Андросова, В.Е. Особенности применения проектного подхода в управлении / В.Е. Андросова, Г.И. Шахворостов // В сборнике: профессиональные компетенции государственных служащих: формирование и развитие материалы межвузовской научно-практической конференции. ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Воронежский филиал. 2016. – С. 167 – 172.
7. Аньшин, В.М. Анализ подходов к распределению ресурсов по проектам портфеля в условиях неопределенности // Проблемы анализа риска. - М.: Финансовый издательский дом "Деловой экспресс". 2007. Т.4. № 3. С.207-221.
8. Аньшин, В.М. Организация управления проектами с позиций концепции устойчивого развития / В.М. Аньшин // В кн.: Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования. Сборник научных трудов. Выпуск 4. В 2ч. Ч. 1. Вып. 4. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2012. – С. 113-120.
9. Арчибальд, Р.Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Р.Д. Арчибальд. – Москва: ДМК Пресс, 2010.- 464 с.
10. Бакланова, Ю.О. Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель / Ю.О. Бакланова // Современные технологии управления. – 2012. – №15. – С. 1–8.
11. Батейкин, Д.В. Дмитрий Викторович Методология программно-целевого прогнозирования и планирования социально-экономического развития региона: автореф. дис. ... д-ра.экон. наук: 08.05.00 / Дмитрий Викторович Батейкин. – Москва, 2016. – 47 с.

12. Береговая, И.Б. Реализация проектного подхода в управлении торговыми предприятиями как фактор поддержания их конкурентоспособности / И.Б. Береговая, Р.Р. Мурсалимов, В.П. Твердохлиб / Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2009. – №1(5). – С. 41 – 48.

13. Болдырева, Р.Ю. Управление внедрением сбалансированной системы показателей на промышленном предприятии на основе проектного подхода / Р.Ю. Болдырева, А.О. Гомалеев // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2013. – №2–1. – С. 224 – 230.

14. Борисов, С.А. Сравнительный анализ проектного и процессного подходов в управлении инновационной деятельностью / С.А. Борисов, А.Ф. Плеханова // Российское предпринимательство. – 2013. – №13(235). – С. 91–96.

15. Варнавский, В.Г. Диалектика проектного и программного подходов в управлении крупными инвестиционными системами / В.Г. Варнавский // В книге: Управление развитием крупномасштабных систем: материалы шестой международной конференции. – 2012. – С. 39 – 46.

16. Ветлужских, Е.Н. «Подводные камни» применения сбалансированной системы показателей /Е.Н. Ветлужских // Менеджмент сегодня. – 2007. – №1 (37). – С. 10 – 14.

17. Ветрова, Е.Н. Механизм управления развитием потенциала промышленного предприятия для обеспечения устойчивости его функционирования / Е.Н. Ветрова, А.В. Черяпина // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2015 – № 4. – С. 238 – 247.

18. Винслав, Ю.Б. Особенности проектного менеджмента в интегрированных корпоративных структурах / Ю.Б. Винслав // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2014. – № 4. – С. 120 –129.

19. Винслав, Ю.Б. Реализация проектного подхода в стратегическом планировании развития интегрированного бизнеса / Ю.Б. Винслав // В сборнике: Управление экономическими системами сборник статей VII Международной научно-практической конференции. Под редакцией Б.Н. Герасимова. – 2015. – С. 119 – 127.

20. Воробьев, А.А. Методика внедрения проектного подхода в действующую систему антикризисного управления промышленным предприятием / А.А. Воробьев // Эффективное антикризисное управление. – 2014. – №4(85). – С. 76 – 81.

21. Гайнанов, Д.А. Методологические аспекты реализации программно-проектного подхода в стратегическом управлении развитием территории / Д.А. Гайнанов, И.Д. Закиров // В сборнике: Управление экономикой: методы, модели, технологии материалы XV Международной научной конференции. В 2 томах. – 2015. – С. 38 – 42.

22. Геращенко, И.П. Оценка инновационного потенциала компании // Проблемы теории и практики управления №11, 2008. - М.: Официальное

издание Международного научно-исследовательского института проблем управления, с.63-70.

23. Головкин, О.И. Инновационно-ориентированные бизнес-модели в системе управления развитием предприятий: дисс. канд.экон. наук: 08.00.05 /Ольга Игоревна Головкин. – Самара, 2016. – 183 с.

24. Гомалева, А.О. Использование проектного подхода в стратегическом управлении российскими промышленными предприятиями / А.О. Гомалева // В книге: Научный потенциал молодежи в решении задач модернизации России материалы III международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов, магистров и студентов. – 2014. – С. 186 – 192.

25. Гончаров, В.И. Совершенствование управления инновационным развитием предприятия / В.И. Гончаров // Инновационные образовательные технологии. – 2016. – №3(47). – С. 43–48.

26. ГОСТ Р 54869-2011 – Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. - Введ. 01.09.2012 – Москва: Стандартинформ, 2012. – 11 с.

27. ГОСТ Р 54870-2011 – Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. - Введ. 01.09.2012 – Москва: Стандартинформ, 2012. – 12 с.

28. ГОСТ Р 54871-2011 – Проектный менеджмент. Требования к управлению программой. - Введ. 01.09.2012 – Москва: Стандартинформ, 2012. – 12 с.

29. Джексон, Т.Хосинканри: как заставить стратегию работать : пер. с англ. – М: Институт комплексных исследований. – 243 с.

30. Смольянова, Е. Л. Совершенствование процесса управления организационными изменениями на предприятии / Е. Л. Смольянова, Т. А. Волкова // Организатор производства. - 2012. - № 1(52). - С. 84-92.

31. Екатеринославский, Ю.Ю. Процедуры и показатели сбалансированного стратегического позиционирования предприятия /Ю.Ю. Екатеринославский // Стратегический менеджмент. – 2014. – №1. – С. 36-54.

32. Епишин, Н.Б. Разработка и внедрение сбалансированных показателей в группах компаний / Н.Б. Епишин // Стратегический менеджмент. – 2013. – №3. – С. 228-244.

33. Зикунцова, И.В.Позиционирование проектного подхода в рамках теории менеджмента / И.В. Зикунцова, Д.Г. Березовский //Вестник Хабаровской государственной академии экономики и права. – 2016. – №4-5. – С. 15 – 20.

34. Зотов, Ф.П. Инновационные инструменты экономического развития предприятия / Ф. П. Зотов, Р. М. Музипов // Экономика региона. – 2012 – №4 – С. 191 – 196.

35. Ильина, О.Н. Управление проектами: ориентация на устойчивое развитие / О.Н. Ильина // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 1. – С. 106-112.

36. Исмагилова, Л.А. Построение системы управления развитием предприятия на основе сбалансированной системы показателей / Л.А. Исмагилова, Р.Ф. Галимов // Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета. – 2006. – Т.8. – №4. – С. 96–100.
37. Исмагилова, Э.Р. Принципы и механизм применения программно-проектного подхода на муниципальном уровне / Э.Р.Исмагилова, А.Г. Уляева // В сборнике: Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России. В 2-х частях. – 2015. – С. 92–97.
38. Каплан, Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – Москва, ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
39. Кендалл, Д.И. Современные методы: управления портфелями проектов и офис управления проектами/ Д.И. Кендалл, С.К. Роллинз. – Санкт-Петербург.: Изд-во: Питер, 2004.
40. Кирпичев, М.А. Теоретические аспекты создания системы управления программами развития промышленных организаций / М.А. Кирпичев // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». – 2012 – № 3 – С. 92 – 95
41. Клиффорд, Ф. Управление проектами: практич. руководство / Ф. Клиффорд, Э. Ларсон. М. : Дело и сервис, 2003. 528 с.
42. Козлов, А.С. Роль и место портфеля программ и проектов в системе управления организацией // Транспортное дело России. - 2008. - №6.
43. Королев, М.С. О Проектном подходе и инструментально-технологической поддержке разработки и реализации стратегии предприятий и организаций / М.С. Королев // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – №10(70). – С. 5.
44. Корпоративное планирование развития компании: сбалансированность, устойчивость, пропорциональность: монография / Ю. П. Анискин, И. В. Жмаева, С. С. Иванюшь и др.; под ред. Ю. П. Анискина. - М.: Издательство «Омега-Л», 2012. - 359 с.
45. Кочетков, А. И. Управление проектами (зарубежный опыт). – Санкт-Петербург.: ДваТриИ, 1993;
46. Красноярский краевой статистический ежегодник, 2016: Стат.сб. / Красноярскстат. – Красноярск, 2016. – 498 с.
47. Курбатова, С.П. Методические аспекты формирования программы стратегического управления развитием наукоемкого предприятия / С.П. Курбатова, О.Г. Туровец // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2013. – Т. 9. – № 5-1. – С. 122–124.
48. Кушнер, М.Э. Применение приемов исследовательского подхода в управлении проектной деятельностью предприятия сферы ИТ-услуг / М.Э. Кушнер // Актуальные вопросы экономических наук. – 2011. – №20. – С. 336 – 339.
49. Лившиц, В. Проектный анализ: методология, принятая во Всемирном банке // Экономика и математические методы. – 1994. – Т. 30. – Вып. 3.

50. Лоншаков, А.В. Проектный подход к реализации программы инновационного управления развитием предприятия / А.В. Лоншаков // Вестник ТГУ. – 2008. – № 10 (66). – С. 419 – 424.
51. Ляндау, Ю.В. Развитие методологии процессно-проектного управления: дис. ... канд. экон. наук: 08.05.00 / Ляндау Юрий Владимирович. – Москва, 2014. – 360 с.
52. Магомедов, Р.Ш. Проекты и программы как элементы управления стратегическим развитием экономики / Р.Ш. Магомедов // Финансы и кредит. – 2016. – №44(716). – С. 20 – 32.
53. Мак-Фарлан, Ф.У. Управление портфелями проектов: соответствие проектов стратегическим целям компании: пер. с англ./ К. Боенко. Ф.У. Мак-Фарлан - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 240 с.
54. Манайкина, Е.С. Управление проектами в компании с учетом принципов концепции устойчивого развития: автореф. ... канд. экон. наук.: 08.00.05 / Екатерина Сергеевна Манайкина. – Москва, 2015. – 196 с.
55. Матвеев, А.А., Новиков Д.А., Цветков А.В. Модели и методы управления портфелями проектов. М.: ПМСОФТ, 2005. - 206 с.
56. Медведев, Д.Л. Формирование подхода к определению эффективных организационных изменений в проектной организации / Д.Л. Медведев, Н.П. Резникова // Т-Comm: Телекоммуникации и транспорт. – 2013. – Т.7. – №12. – С. 71 – 74.
57. Немчин, А. М., Никешин С. Н., Хитров В. А. Управление проектами. Основы системных представлений и опыт применения. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургская государственная инженерная академия, 1993;
58. Озерова, Т. Обеспечение конкурентных преимуществ предприятий сферы услуг на основе применения проектного подхода / Т. Озерова // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2011. – №1. – С. 383 – 388.
59. Озерова, Т.С. Применение проектного подхода к управлению с целью повышения эффективности функционирования предприятий ресторанного сервиса / Т.С. Озерова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2010. – №17-2. – С. 168 – 172.
60. Оценка программ: методология и практика. / Под ред. А.И. Кузьмина, Р.О. Салливан, Н.А. Кошелевой. – М.: Издательство «Престо-РК», 2009. - 396 с.
61. Павлова, В.А. О программном подходе к реализации стратегии / В.А. Павлова, Д.М. Пармакли, В.Н. Орлова // Вестник НГИЭИ. – 2012. – №11. – С. 40 – 51.
62. Перцев, Д.В. Типология корпоративных проектов внутреннего развития / Д.В. Перцев, Е.Ю. Перцева // Российский журнал управления проектами. – 2012. – №1 (1). – С. 31–38.
63. Перцева, Е.Ю. Реализация концепции устойчивого развития компании на основе проектно-портфельной методологии: дис. ... канд. экон. наук: 08.05.00 / Перцева Елена Юрьевна. – Москва, 2013. – 226 с.

64. Плотникова, Г.А. Проектная деятельность как важная составляющая системно-деятельностного подхода / Г.А. Плотникова, Э.Н. Кашапова // В сборнике: Реализация системно-деятельностного подхода в современном образовании: достижения и перспективы материалы международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 122 – 125.

65. Погонев, С. В. Теоретические основы эффективности развития промышленного предприятия / С. В. Погонев, И. Ю. Бочарова // Вестник Воронежского государственного технического университета. -2012. - Т.8. № 10.1. - С. 112-114

66. Посохов, И.М. Проектный подход в управлении кризисом организации / И.М. Посохов // Сборник научных трудов . «Вестник НТУ «ХПИ»: технический прогресс и эффективность производства», Харьков. - 2011. - №7. - С. 176-181.

67. Постнов, К.В. Использование процессного подхода при управлении проектными работами / Постнов К.В.// Вестник МГСУ. – 2008. –№1. – С. 370 – 373.

68. Разу, М. Л., Воропаев В. И., Якутин Ю. В. Управление программами и проектами. – М.: ИНФРА-М, 1999.

69. Рассел, Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами (ManagingHighTechnologyProgramsandProjects) / Д.А. Рассел. – М., 2004. – 472 с.

70. Рейтинг ресторанов в Красноярске // Деловой квартал. Режим доступа: <http://krasnoyarsk.dk.ru/wiki/rejting-restoranov>

71. Российский сетевой рынок общественного питания 2016: аналитическое исследование /РБК Reaserch.– 2016. – 60 с.

72. Сайедж, Е.М.Совершенствование управления предприятием на основе проектного подхода / Е.М. Сайедж / В сборнике: Экономические аспекты развития промышленности в условиях глобализации Материалы Международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 206 – 210.

73. Сауренко, Н.Е.Теоретические основания категории проектного подхода / Н.Е. Сауренко // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. – 2012. –№1(12). – С. 173 – 177.

74. Сизова, Е.И. Обоснование проектного и процессного подхода в управлении инновациями / Е.И. Сизова // Проблемы развития современной экономики. – 2015. – №6. – С. 28 – 32.

75. Синяева, О.Ю.Менеджмент XXI века и новая парадигма проектного подхода / О.Ю. Синяева// Лидерство и менеджмент. – 2015. – Т.2. – №4. – С. 265 – 278.

76. Смирнов, М.А.Использование проектного подхода при реализации государственных программ / М.А. Смирнов // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. – 2016. – №1(29). – С. 79 – 88.

77. Сооляттэ, А.Ю. Бизнес-модель - ключ к развитию бизнеса на основе инноваций / А.Ю. Сооляттэ // Менеджмент инноваций. – 2010. – № (09). – С.6 – 15.

78. Социально-экономическое положение Красноярского края в 2016 году. Доклад, № 1.37.1. / Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и республике Тыва – Красноярск, 2017. – 154 с.

79. Стрелина, Е.Н. Повышение конкурентоспособности предприятий на основе использования проектного подхода / Е.Н.Стрелина, Д.С. Данилова // *Економіка. Управління. Інновації*. – 2012. – №1(7). – С. 335 – 342.

80. Туктарова, Ф.К. Сравнительный тактический анализ экономического развития организаций / Ф.К. Туктарова. -Монография. - Пенза, 2008. - 195 с.

81. Фирсова, И.А. Информационное обеспечение как необходимое условие внедрения проектного подхода к управлению предприятиями / Фирсова И.А. // *Инновационное развитие экономики*. – 2012. – №4(10). – С. 60 – 65.

82. Хелдман, К. Профессиональное управление проектами / К. Хелдман. – М., 2005. – 517 с.

83. Ховард, М. Методы управления проектами. Подход к улучшению управленческой деятельности / М. Хелдман. – М., 2003.

84. Ципес, Г.Л. Менеджмент проектов в практике современной компании / Г.Л. Ципес, А.С. Товб. – М.: Олимп Бизнес, 2006. – 304 с.

85. Читипаховян, П. О необходимости новых форматов стратегического планирования в интегрированном бизнесе // *Менеджмент и бизнес-администрирование*. – 2014. – № 1.

86. Шаталов, А.И. Взаимосвязь бизнес-модели и результатов деятельности фирмы: автореф. ... канд. экон. наук.: 08.00.05 / А.И. Шаталов. – Санкт-Петербург.: Издательство Высшей школы менеджмента Санкт-ПетербургГУ, 2010. – 24 с.

87. Швецов, А.Г. Практика внедрения сбалансированной системы показателей в отраслевом холдинге / А.Г. Швецов // *Управленческий учет и финансы*. – 2007. – №3 (11). – С. 178 – 190.

88. Штефан, В.И. Проблемы реализации стратегии развития предприятия / В.И. Штефан // *Организатор производства*. - 2012. - № 1(52). - С. 73-74.

89. Яковенко, А.Г. Программно-проектный механизм целевого управления развитием машиностроения: автореф. дис. ... канд.экон.наук: 08.05.00 / Артем Григорьевич Яковенко. – Москва, 2013. – 24 с.

90. Barnard, L.T., Ackles, B., Haner, J.L. Making Sense of Sustainability Project Management, Explorus Group Inc., 2011.

91. Brent, A.C., Heuberger, R., Manzini, D. Evaluating projects that are potentially eligible for Clean Development Mechanism (CDM) funding in the South African context: A case study to establish weighting values for sustainable development criteria. *Environment and Development Economics*, 10 (5), 2005, p. 631-649.

92. Brulin, G., Svensson, L. *Managing Sustainable Development Programmes; A Learning Approach to Change*, Gower Publishing. 2012.
93. Burgers J.H, Van Den Bosch F. A.J., Volberda H.W. Why New Business Development Projects Fail: Coping with the Differences of Technological versus Market Knowledge. *Long Range Planning* 41, 2008, p.55-73.
94. Cowan-Sahadath K. Business transformation: Leadership, integration and innovation - A case study. *International Journal of Project Management* 28, 2010. - p.395-404.
95. Crawford L., Nahmias A.H. Competencies for managing change. *International Journal of Project Management* 28, 2010, p.405-412.
96. Gareis, R., Huemann, M., Martinuzzi, R-A. What can project management learn from considering sustainability principles?, *Papeles de Economia Espanola* 33; (2011).
97. Greenway M.T, Hendricks M., Plantz, M.C. Outcome measurement: Showing results in the nonprofit sector. // *New Directions for Evaluation*. 1997. Issue 75, p.15-30.
98. *Guide to the Project Management Body of Knowledge, A (PMBOK Guide)*, Third Edition, Publisher : Project Management Institute, 2008. - 380 c.
99. Haugan, G. *The New Triple Constraints for Sustainable Projects, Programs, and Portfolios*, CRC press, Boca Raton, FL USA, 2012.
100. Kaplan, R.S., Norton D.P. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system // *Harvard Business Review*. – 1996. – Vol 74, №1. – P. 75 – 85.
101. McNamara C. *Field Guide to Nonprofit Program Design, Marketing and Evaluation*. Minneapolis, MN : Authenticity Consulting, 2013.
102. Mikkelsen H., Olsen W., Riis J. O. Management of internal projects. *Project Management* Vol 9 No 2 May 2011.
103. Morfaw, J.N. *Fundamentals of Project Sustainability: Strategies, Processes and Plans*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2012.
104. Morris, P., Jamieson, A. Moving from corporate strategy to project strategy. *Project Management Journal*, vol. 36(4), 2005, pp. 5-18.
105. Overcash M., Twomey J.M. Structure of industrial or corporate sustainability programmes, *International Journal of Sustainable Engineering*, 4:02, 2011, p. 109-114.
106. Partington, D. The project management of organizational change. // *International Journal of Project Management*. 2006. Vol. 14, No. 1, pp. 13-21.
107. Pellegrinelli, S. Programme management: organising project-based change. *International Journal of Project Management* 15 (3), 2013, p. 141-149.
108. *Project and Program Management for Enterprise Innovation*, PMAJ, 2001
109. Project Management Institute, *The Standard for Portfolio Management*. 2006. 91 p.

Sh

110. Shenhar, A.J., Milosev D., Dvir D, Thamhain, H. Linking Project Management to Business Strategy, Newtown Square, Project Management Institute. 2007.

111. Silvius A.J.G., Schipper, R., Planko, J., van den Brink, J., Kohler, A. Sustainability in Project Management, Gower Publishing, 2012.

112. Silvius A.J.G., Tharp, J. (Eds.) Sustainability Integration for Effective Project Management, IGI Global Publishing, 2013.

113. Silvius, A.J.G., van den Brink, J., Kohler, A. The impact of sustainability on Project Management, in Linger, H. and Owen, J. (Eds.), The Project as a Social System, pp. 183 - 200, Monash University Publishing, Victoria.), 2012.

114. Stummer M., Zuchi D. Developing roles in change processes - A case study from a public sector organization. International Journal of Project Management 2010, p. 384-394.

115. Stummer M., Zuchi D. Developing roles in change processes - A case study from a public sector organization. International Journal of Project Management 2010, p. 384-394.

116. Taylor, T. Sustainability Interventions - for Managers of Projects and Programmes, The Higher Education Academy - Centre for Education in the Built Environment, 2010.

117. Thiry M. Combining value and project management into an effective programme management model. International Journal of Project Management 20, 2002, p.221-227.

118. Young R., Young M., Jordan E., O'Connor P.. Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management. International Journal of Project Management 30, 2012, p.887-900.

119. Zarinpoush F. Project evaluation guide for nonprofit organizations : fundamental methods and steps for conducting project evaluation. Toronto, Ont.Imagine Canada, 2006.

