

### Список литературы

1. Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. 03.07.2019). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_39331/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/) (дата обращения 16.11.2019 г.).
2. Афанасьева, А.Н., Ефимова, Н.Ф. Применение моделей оценки степени банкротства предприятий / А.Н. Афанасьева, Н.Ф. Ефимова // Синергия Наук. 2017. № 8. С. 129-139.
3. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2011 – С. 288.
4. Бехтина, О.Е. Современные проблемы прогнозирования банкротства предприятий / О.Е. Бехтина // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2017. Т. 1. № 1. С. 75-81.
5. Вдовченко, Н.А., Скачкова, О.С. Банкротство как форма реструктуризации: актуальные проблемы банкротства / Н.А. Вдовченко, О.С. Скачкова // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2016. № 1-1. С. 72-74.
6. Ефремова, А.А., Юсковец, Т.В. Методология анализа вероятности банкротства предприятия / А.А. Ефремова, Т.В. Юсковец // Современные научные исследования и разработки. 2017. Т. 2. № 1 (9). С. 72-75.
7. Кован, С. Е. Предупреждение банкротства организаций: монография / С.Е. Кован. — М. : ИНФРА-М, 2017. – С. 219.
8. Мазурова, И.И., Белозерова, Н.П., Леонова, Т.М., Подшивалова М.М. Методы оценки вероятности банкротства предприятия: учеб.пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2017. – 39с.
9. Мочалина, А.А. Выявление признаков банкротства предприятия на ранних этапах и методы, используемые при диагностике вероятности банкротства / А.А. Мочалина // Инновационная наука. 2016. № 4-1. С. 216-219.
10. Никонова, Н.В., Гамулинская, Н.В. Реалистичность методов оценки диагностики вероятности банкротства / Н.В. Никонова, Н.В. Гумулинская // Успехи современной науки. 2017. Т. 3. № 1. С. 104-106.

## ФАКТОРЫ УСПЕШНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

**Ибатуллина А.А.**

*Казанский федеральный университет, Казань, Россия*

*Аннотация.* В данной статье проводится литературный обзор зарубежных статей в области улучшения управления проектами. Рассматривается сравнение дефиниций «факторы успешности проекта» и «факторы успешности управления проектом». Определено, что подход к управлению проектами с позиции «тройственной ограниченности» устарел, так как в современном мире существует высокое количество факторов, влияющих на проект, а конечный результат проекта может быть во много раз «успешнее», например, по социальным или инновационным меркам, чем по финансовым или временным. В связи с этим вводится подход относительных преимуществ к управлению проектами, который заключается в поиске лучших практик в управлении проектами применительно к проекту, готовому к исполнению.

*Ключевые слова:* управление проектами, ресурсные ограничения, тройственная ограниченность, факторы управления

Организация, вложившая значительные средства в технологии, надеется получить конкурентные преимущества в условиях современного динамического рынка. А традиционные организационные структуры, жесткие и бюрократические во многих случаях, не способствуют достижению этих целей. Следовательно, компании должны проводить значительные изменения и внедрять новые практики, более адаптированные

к реальности, включая использование различных подходов к управлению проектами и выгодами, поиск лучшего использования и контроля существующих ресурсов и возможностей, поэтому исследование факторов успеха проекта и УП является актуальным и своевременным. Так как именно проекты являются мощным инструментом создания экономической ценности, стимулирования конкурентных преимуществ и развития бизнеса [1,2].

Одной из важнейшей проблемы в процессе управления проектом является успех процесса управления проектами, как с практической, так и с научной точек зрения. Существует две основные концепции успеха по мнению современных зарубежных авторов: успех проекта и успех управления проектом [3-5].

Основное различие касается, что успех проекта связан с результатом оценки достижения общих целей проекта, в то время как успех управления проектом связан с традиционными измерениями времени, стоимости и качества исполнения [2, 3, 6, 7].

Управление проектом – это планирование, организация, мониторинг и контроль всех аспектов проекта, мотивация персонала для достижения целей проекта в рамках согласованного графика, бюджета и критериев эффективности [14]. Это определение управления проектом ориентировано на выполнение проекта в отношении краткосрочных измерений успеха проекта – соблюдение критериев времени, стоимости и качества. Модель «железного треугольника» была самая первая модель успеха управления проектами [2], которая впоследствии оказалась лишь частью общего успеха проекта.

Другими словами, можно иметь успешный проект с неудачным управлением проектом, и наоборот. А именно, проект может быть успешным, несмотря на неудачное управление проектом, потому что он достиг более высоких и долгосрочных целей. В тот момент, когда управление проектом прекращается, краткосрочная цель может быть неудачной, но долгосрочный результат может быть успешным, потому что вместо более широкого набора целей, существует узкое подмножество, из которого состоит весь процесс управления проектом [15].

М. Радуйкович, М. Секавика в своем исследовании (Project Management Success Factors / 2017) приводят обзор авторов, которые уделяют большое внимание факторам, влияющим на успех проектов или факторам успеха управления проектами. Изучив эти факторы, авторы выделили три категории, они указаны в третьем столбце таблицы 1:

1. Элементы компетенции управления проектами (С1);
2. Элементы организации (С2);
3. Элементы методологий, методов, инструментов и методов управления проектами (С3).

*Таблица 1*

Факторы успеха управления проектами [доработано по 29]

Фактор успеха управления проектом	Категория управления проектами факторы успеха
Компетенции менеджера проекта	С1
Эмоциональный интеллект руководителей проектов, мягкие элементы менеджера проектов	С1
Вещи в команде проекта	С1
Применение знаний и навыков управления проектами от менеджера проекта и команда проекта, а также их координация	С1
Организационная структура	С2
Организационная культура	С2
Инструменты и методы управления проектами	С3
Стандарты управления проектами	С3

Исходя из этой классификации (таблица 1), ими сделана небольшая модификация исходных факторов, найденных в литературе, на основе ISB – IPMA. Базовый уровень компетентности [14], ОСВ – Базовый уровень организационной компетентности IPMA [16] и классификация в отношении СЗ найдено в [17] и [18].

Здесь важно отметить, что приоритетность этих факторов может варьироваться в зависимости от типа проекта (*публичный или частный*) и ориентации проектов (*временные проекты или проекты для рынка*) и количества проектов, управляемых в организация. Например, в организациях, которые управляют многими проектами, компетентность организации становится жизненно важной, но это не так важно в организациях, которые сосредоточены на относительно небольшом количестве параллельных проектах.

В соответствии со всем вышеизложенным, были даны рекомендации по будущему развитию управления проектом в практических вопросах, а именно:

- образование. Обучение компетенциям управления проектами и, что еще важнее, правильное их использование (по существующим стандартам). Менеджер проекта со своей командой является ответственным за окончательный успех проекта в течение всего срока. Поэтому важно продвигать компетенцию, накопленные знания и лучшие практики. Обучение должно быть направлено на укрепление внутренних организационных возможностей и компетенций, а также обучение на основе опыта других организаций.

- отношения между проектом и головной организацией. Их определяет менеджер проекта, ответственный за принятие решений и, следовательно, несущий всю ответственность. В связи с этим оно должно быть определено, исходя из типа проекта и цели проекта. Важно работать также над созданием организационно-стратегического управления организацией, в которой исполняется проект.

- методологии, инструменты и методы управления проектами. Очень полезно изучать опыт крупномасштабных проектов. Изучить и выбрать те, которые наиболее подходят для конкретного случая, и которые могут сделать исполнение проще, а планирование, мониторинг и управление проектом оптимизированными. Полезно разработать те методы, инструменты и приемы, которые действительно могут помочь организации в управлении своими проектами.

Рассмотрим ещё одну работу J. Gomes, M. Romão «Улучшение успеха проекта тематическое исследование с использованием преимуществ и проекта управление (2016)», посвященное также факторам успеха проектов,

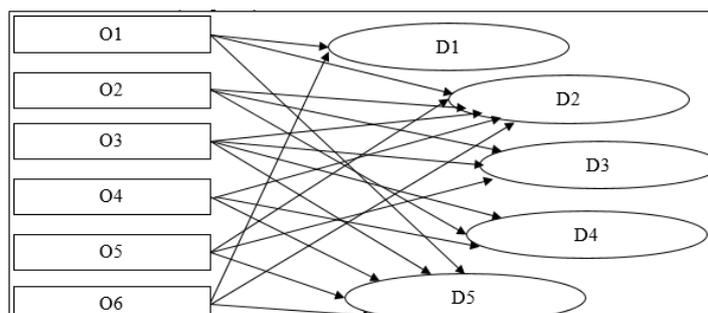
В результате проведенных исследований был получен рейтинг, который составлен на базе статистики, когда каждый критерий был процитирован различными авторами. Этот рейтинг не может рассматриваться как определение важности каждого фактора, а скорее, как средство их выбора (Таблица 2).

Таблица 2

Критерии успеха проекта и критические факторы успеха

Критерии успеха проекта	Критические факторы успеха
1.Время	1.Контроль области
2.Стоимость	2. Поддержка высшего руководства
3.Технические требования	3. Участие команды      4. Наличие ресурсов
4.Удовлетворенность клиентов	5. Управление рисками      6. Бизнес-возможности
5. Цели, достижения	7. Влияние на рынок      8. Финансовые ресурсы

Авторы также определили связи между драйверами и стратегическими целями и обосновали их на примере конкретного бизнес-кейса, который включал план реализации выгод и способ реализации этих выгод (см. рис.2).



Принятые обозначения	
Драйверы	Цели
O1 - Лидерство на рынке	D1 - Связь
O2 - Инновационные продукты и услуги	<b>D2 - Инновационные решения</b>
O3 - Маркетинг и связь	D3 - Рыночная конкуренция
O4 - ГИС армирование	D4 - Усиление возможностей
O5 - быстрая реакция на рынок	<b>D5 - Управление клиентом</b>
O6 - Управление клиентами	

Рис. 1. Связи драйверов и целей

Как видно из рис.2, приоритетными являются цели: инновационные решения и управление клиентом. Внутренние и внешние факторы напоминают нам, что организационная деятельность определяется целями, которые должны быть направлены на обеспечение полного удовлетворения потребностей клиентов / заинтересованных сторон, а также достижение финансовых целей.

Таблица 3

Цели и преимущества для бизнеса

Цели	Преимущества для бизнеса	Активаторы	Включение изменений	Бизнес Изменения
O1 - Лидерство на рынке	V1 - лучший профиль	T1 - CRM	E1 - тренировка	C1 - планирование проекта
O2 - Инновационные продукты и услуги	V2 - Преимущества для работников	T2 - Интернет	E2 - Качественное обучение	C2 - Формальное управление
O3 - Маркетинг и связь	V3 - Более надежные процессы	T3 - Ручное и программное обеспечение	E3 - Интернет-тренинг	C3 - Производительность
O4 - Усиление геоинформационных систем	V4 - лучший контроль времени	T4 - Проект инструмент управления	E4 - обучение CRM	C4 - Извлеченные уроки
O5 - Быстрый ответ на рынок	V5 - снижение затрат	T5 - Сайт	E5 - Создание KPI	C5 - Личная оценка
O6 - Управление клиентами	V6 - лучшие услуги		E6 - Редизайн услуг	C6 - Управление клиентами
	V7- лучшее общение		E7 - Проектирование процессов	C7 - Новые услуги
	V8 - лучшее удовлетворение клиента		E8 - Тренировка	
	V9 - Увеличение доли рынка			

После того, как организация узнает все о своих клиентских и финансовых перспективах, она может определить средства, с помощью которых будет построен необходимый уровень управления, а также условия повышения производительности.

В таблице 3 перечислены все элементы, необходимые для организационных изменений и механизмов обеспечения проекта, согласованных с заинтересованными сторонами.

Идея считать, что проект успешен или нет, не зависит исключительно от того, соответствует ли он критериям время, стоимость и качество. Этот подход давно в западной литературе уже считается устаревшим. Крайне важно рассматривать полученный эффект конечного продукта проекта или сам процесс управления проектом. В данном исследовании проведен литературный обзор статей базы Scopus, касающихся определения факторов успеха процесса управления проектами. В качестве вывода можно определить две основные мысли: во-первых, факторы успешности самого проекта и факторы успешности процесса управления проектом во многом различаются, во-вторых, само управление проектом во многом зависит от того, насколько хорошо выполнен поиск лучших практик в управлении проектами.

Таким образом, управление проектами строится на относительно новом подходе управления – подход относительных преимуществ, который заключается в том, чтобы определить во всем многообразии методов управления проектами, наиболее действенные и эффективные касательно того проекта, который подготовлен к исполнению. Важно знать, что процесс управления проектами строится не только на творческой составляющей управляющего менеджера, но и, в первую очередь, на тех знаниях, которые доступны ему в этой области. Следовательно, исходя из вышесказанного, образование, взаимоотношения с заказчиком и знание методик управления проектами являются основными факторами успешности исполнения проекта.

### Список литературы

1. E. Howsawi, D. Eager, R. Bagia, K. Niebecker, The four-level project success framework: application and assessment, *Organisational Project Management*. 1 (1) (2014) 1-15.
2. A. De Wit, Measurement of project success, *International Journal of Project Management*. 6 (3) (1988) 164-170.
3. T. Cooke-Davies, The “real” success factors on projects, *International Journal of Project Management*. 20 (3) (2002) 185-190.
4. P. Serrador, J.R. Turner, The relationship between project success and project efficiency, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 119 (2015) 75-84.
5. A.J. Shenhar, D. Dvir, Project management research - the challenge and opportunity, *Project management journal*. 38 (2) (2007) 93-99.
6. K. Jugdev, R. Müller, A retrospective look at our evolving understanding of project success, *Project Management Journal*. 36 (4) (2005) 19-31.
7. L.A. Ika, Project success as a topic in project management journals, *Project Management Journal*. 40 (4) (2009) 6-19.
8. J.K. Pinto, D.P. Slevin, Critical success factors across the project life cycle, *Project Management Journal*. June (1988) 67-75.
9. D. Baccarini, The logical framework method for defining project success, *Project Management Journal*. 30(4) (1999) 25-32.
10. L. McLeod, B. Doolin, S.G. MacDonell, A perspective-based understanding of project success, *Project Management Journal*. 43 (5) (2012) 68-86.
11. S. Bezak, M.M. Nahod, Project manager's role analysis as a project management concept, *Tehnički vjesnik*. 18 (1) (2011) 33-40.

12. N. Gudienė, A. Banaitis, N. Banaitienė, J. Lopes, Development of a conceptual critical success factors model for construction projects: a case of Lithuania, *Procedia Engineering*. 57 (2013) 392-397.
13. C. Gewanlal, M. Bekker, Project manager attributes influencing project success in the South African construction industry, *Acta Structilia*, 22(1) (2015) 33-47.
14. International Project Management Association, ICB - IPMA Competence Baseline, 3rd edition, Nijkerk, International Project Management Association, 2006.
15. A.K. Munns, B.F. Bjeirmi, The role of project management in achieving project success, *International Journal of Project Management*. 14(2) (1996) 81-87.
16. International Project Management Association, OCB - IPMA Organizational Competence Baseline, Nijkerk, International Project Management Association, 2013.
17. J. Fortune, D. White, K. Jugdev, D. Walker, Looking again at current practice in project management, *International Journal of Managing Projects in Business*. 4 (4) (2011) 553-572.
18. K. Jugdev, D. Perkins, J. Fortune, D. White, D. Walker, An exploratory study of project success with tools, software and methods, *International Journal of Managing Projects in Business*. 6 (3) (2013) 534-551.

## **О ПРОБЛЕМНЫХ ВОПРОСАХ ПОПУЛЯРНОСТИ «ПЛАТНЫХ» НАУЧНЫХ ЖУРНАЛОВ**

**Иванов Д.Ю., Дмитриев П.А.**

*Северо-Западный институт управления РАНХиГС, Санкт-Петербург, Россия*

*Аннотация.* Целью исследования является анализ проблем распространения научных журналов, взимающих плату за публикации. Анализ научной литературы, поисковых порталов, нормативных документов, а также собственные исследования авторов показали, что проблема широкой популярности некачественных «платных» научных журналов является серьезным препятствием на пути развития отечественной науки. Выявлен ряд причин возникновения и прогрессирования проблемы. Предложен студенческий научный проект, способствующий ее решению.

*Ключевые слова:* публикационная активность, студенческие исследования, платные публикации.

7 мая 2018 года Президент России Владимир Путин подписал Указ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», в котором определил, в числе прочего, ряд целей в области развития российской науки [5]. Правительством РФ был инициирован национальный проект «Наука», где важным критерием достижения обозначенных Президентом целей является публикационная активность российских ученых. Так, к 2024 году Россия должна выйти на пятое место по удельному весу в общем числе статей в областях, определяемых приоритетами национального технологического развития (НТР), в изданиях, индексируемых в международных базах данных. Паспорт проекта содержит и перечень других показателей, связанных с научными публикациями [4].

Нормативные документы, от паспорта национального проекта до положения о заработной плате научно-педагогических работников или стипендиального обеспечения студентов, содержат информацию о требованиях к публикационной активности. Например, Положение об оплате труда РАНХиГС оценивает научные публикации научно-педагогических работников (НПР) рейтинговыми баллами. Количество баллов напрямую связано с оплатой труда – чем больше баллов, тем выше зарплата [6]. Таким образом, публикационная активность преподавателей и студентов является важной составляющей и в системе финансовой мотивации, и в достижении национальных целей.