

Казанский федеральный университет  
Институт управления, экономики и финансов  
Кафедра экономики производства

**Усманова Галья Хайдаровна  
Хайруллина Лилия Ирековна**

**Учебник**  
**«История и основы проектного менеджмента»**

Казань – 2025 г.

УДК 330.34  
ББК 65

*Принято на заседании кафедры экономики производства  
Института управления, экономики и финансов  
ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»  
Протокол № 5 от 10 января 2025 года*

**Рецензенты:**

Заведующая кафедрой экономики производства ИУЭФ КФУ, доктор экономических наук, доцент Демьянова Ольга Владимировна;

Доцент кафедры экономики производства ИУЭФ КФУ, кандидат экономических наук Нурыйахметова Светлана Мазгутовна

**Усманова Т.Х., Хайруллина Л.И.**

**История и основы проектного менеджмента.** Учебник.

Т.Х. Усманова, Л.И.Хайруллина – Казань: Казанский федеральный университет, 2025. – 257с.

Учебник «История и основы проектного менеджмента» поможет развить знания, умения и навыки в рамках изучения истории проектного менеджмента и позволит понять особенности современного проектного менеджмента в условиях глобализации экономики. В рамках дисциплины, обучающиеся смогут систематизировать знания и освоят новые модели и механизмы для формирования и разработки эффективного проектного менеджмента. В рамках очных занятий и самостоятельной работы обучающиеся научатся разрабатывать проектную стратегию компании, формировать долгосрочную стратегию с помощью продвинутых инструментов и механизмов на всех этапах проектного менеджмента. В процессе обучения будут представлены новые методы, модели и инструменты проектного менеджмента. Дисциплина также позволит повысить квалификацию бакалавров, магистров и государственных служащих в части проектного менеджмента.

## Оглавление

Введение .....	4
Глава 1. История развития и современное состояние менеджмента	
1.1 Исторические предпосылки проектного менеджмента .....	22
1.2 Этапы и школы в истории менеджмента .....	34
1.3. Особенности развития проектного менеджмента. ....	42
1.4. Плановая экономика как проект государственного управления. ....	48
1.4.1. Особенности развития проектного менеджмента в России .....	62
1.4.2. Теоретические истоки идей планового народного хозяйства.....	70
1.4.3. Достижения планового народного хозяйства.....	81
Глава 2. Развитие проектного менеджмента в отдельных странах. ....	82
2.1. Менеджмент Великобритании.....	82
2.2. Проектный менеджмент в США.....	85
2.3. Проектный менеджмент в Японии .....	112
Философия кайдзен как основа проектного менеджмента .....	122
P2M .....	122
2.4. Проектный менеджмент Китая.....	125
2.5. Проектный менеджмент в Казахстане .....	143
Глава 3. Основы проектного менеджмента в современных условиях .....	146
3.1. Сущность и понятия проектного менеджмента .....	146
3.2. Классификация типов проектов .....	148
3.3.Цель и стратегия проекта .....	151
3.4. Результат проекта .....	154
3.5. Окружение проектов .....	155
3.6. Проектный цикл.....	156
3.7. Структуризация проектов .....	158
3.8. Функции и подсистемы управления проектами.....	158
3.9. Методы управления проектами .....	159
3.10. Организационные структуры управления проектами .....	160
3.11.Участники проектов и заинтересованные лица проекта .....	161
Глава 4.Теоретические основы управления предприятием в современных условиях. ....	161
4.1.Предприятие и организация как объект управления. ....	161
Презентационный материал для лекций по вопросу: «Процессы и фазы управления проектом» .....	195
Методические материалы по изучению дисциплины .....	209
Глоссарий .....	213
Приложение 1.....	230
Нормативно-правовые акты.....	240
Список использованной литературы .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## Введение

За последние три десятилетия происходит реформирование экономических процессов, которые стали результатом распада СССР и СНГ, на основе политических решений сформировались новые государства, которые ориентировали свою экономику по незнакомому для них законодательству и регулированию. В свою очередь, принятие незнакомого регулирования и законодательства привели к внедрению новых методов управления и развития проектов по особой технологии. Многие страны под лозунгом новой эволюции получили «независимость, свободу слова и новое качество жизни для индивида, демократию, сокращение армий, отказ от собственных валют в пользу доллара США, а затем европейскую валюту евро». Многие народы поняли, что приватизация была проведена в ущерб коренному населению, перевод государственной собственности в собственность олигархов также показал эффективное управление собственностью в реформируемых странах. При этом, после развала предприятий СССР произошел спад российского производства, банкротства многих отраслей, рост криминальных схем и масштабный вывод капитала из страны. Возникновение множества коммерческих банков в стране в условиях ежегодного быстро меняющегося законодательства и снижения контроля за денежно-кредитной политики страны не обеспечило рост новых компаний, а наоборот, усугубило их быстрое банкротство. Появились новые формулировки: дефицит бюджета, государственный долг, инфляция, гиперинфляция, финансовый менеджмент, проектный менеджмент и много других.

Однако, с разделением государства на мелкие «князья» создание новой национальной экономики не произошло. Чем дальше государство уходило на наднациональное регулирование, чем дальше стали возникать возможности развития масштабных региональных проектов, подобных транснациональным проектам (ТНК). Тем самым, интеграция таких ослабленных экономических систем в глобальную мировую экономику ставит под сомнение то, что регионы России получают эффективный менеджмент развития проектов для повышения человеческого капитала в целом.

В условиях глобализации экономики в мировом пространстве, возникает вопрос: какие методологии, методы и модели будут оптимально развиты в условиях цифровой экономики в рамках интеграции экономик в сложное социально-экономическое мировое хозяйство? Ответ на **актуальный** и серьезный вопрос кроется в самой эволюции развития экономики, формирования отношений, истории развития различных проектов в мировом пространстве.

Проектный менеджмент занимает в условиях цифровой экономики важную и многогранную сферу деятельности. От эффективности управления и менеджмента в значительной мере зависят и конкурентоспособность производства, формирование сбалансированного рынка, а главное - удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах.

Значимость менеджмента была особенно ясно осознана в тридцатые годы прошлого века. Уже тогда стало очевидным, что деятельность эта превратилась в профессию, область знаний - в самостоятельную дисциплину, а социальный слой - в весьма влиятельную общественную силу. Растущая роль общественной силы заставила заговорить о «революции менеджеров», когда оказалось, что существуют корпорации-гиганты, обладающие огромным экономическим, производственным, научно-техническим потенциалом, сопоставимым по мощи с целыми государствами. Крупнейшие корпорации, банки составляют стержень экономической и политической силы крупнейших держав. От них зависят правительства, многие из них имеют транснациональный характер, простирая свои производственные, сервисные, распределительные, информационные сети по всему миру. А значит, решения менеджеров, подобно решениям государственных деятелей, могут определять судьбы миллионов людей, государств и целых регионов.

В этих условиях **гипотезой** можно выдвинуть современный взгляд на гиперэволюцию феномена проектного менеджмента в мировом сообществе. На рисунке 1 схематически представлена гипотеза гиперэволюции проектного менеджмента.

1	2	3	4	5	6	7.

Рисунок 1. Эволюция развития проектного менеджмента.

Современная цивилизация состоит из целого ряда экосистем, искусственное вторжение которых в развитие мирового сообщества влияет по-разному. При этом нами в работе будут исследованы:

- исторический опыт;
- аналоговые варианты проектного менеджмента и современные интерпретации социально-экономических систем, формирующие проектный менеджмент;
- элементы прогнозирования проектного менеджмента на основе тенденций и перспектив развития мирового сообщества.

Как принято, проектный менеджмент направлен на достижение превосходства в бизнесе. В свою очередь, Концепция модели достижения превосходства основана и включает процессы:

- Управление на основе процессов и фактов;

- Вовлечение и развитие сотрудников;
- Непрерывное обучение и совершенствование процессов на основе ретроспективных данных;
- Развитие партнерства;
- Корпоративная социальная ответственность ;
- Ориентация на результат;
- Фокусирование на клиенте;
- Лидерство и неизменность целей;
- Развитие человеческого потенциала и капитала.

### **Методологией исследования.**

### **Методология и методика управления проектами и стратегия развития проектного менеджмента кластера.**

*Предназначена для студентов бакалавров, магистров и для руководителей проектных групп, государственных служащих.*

"Гармония... возникает из противоположностей.  
Ибо гармония есть единение многого и согласие разнообразного"  
(Филолай).

В условиях переходной экономики существует множество проблем, которые требуют особого подхода управлению экономикой и планированию, финансовому моделированию процессов, проектов и формирования кластеров и проектного менеджмента в России.

Проект - это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с изначально четко определенными целями, достижение которых означает завершение проекта, а также с установленными требованиями к срокам, результатам, риску, рамкам расходования средств и ресурсов, организационной структуре.

Проектный менеджмент – системный подход в управлении проектом, оптимальность управленческого решения, принимаемого в конкретной ситуации, применение специальных знаний и методов всех участников с целью удовлетворения и превышения ожидания результатов от проекта. Оптимальным в

данной ситуации полагается решение, наилучшее с точки зрения его воздействия на систему в целом, на исполнение ее целевой функции.

В настоящее время в России во многих регионах имеются серьезные инфраструктурные проблемы. Экономический рост не возможен без развития инфраструктуры и продвижения крупных кластеров и формирования методологии, методики и стратегии развития проектного менеджмента в данной сфере. Актуальность разработки данной тематики заключается в том, что масштабные проекты в России только – только набирают обороты и имеют множество проблем. Не достаточность опыта разработчиков масштабных проектов, а также дефицита кадров для руководства и координации проектов, формирования проектных групп отражается на качестве проектов, реализуемых муниципальными образованиями, регионами Российской Федерации. Также необходимо развить систему образовательной деятельности для обеспечения масштабных проектов необходимыми знаниями и навыками.

Экономический рост и построение фундамента для экономического развития зависят от способности мобильно, быстро и успешно реализовывать масштабные инфраструктурные проекты во многих сферах жизнеобеспечения. Кластеры должны быть организованы в строительстве аэропортов, дорог, объектов здравоохранения и образования, железнодорожных станций, метро, энергетике, системы отопления, водоснабжения, переработке твердых бытовых отходов, жилищно-коммунального хозяйства, в агропромышленной сфере в целом. Правительство Российской Федерации оказывает содействие в развитии крупных инфраструктурных проектов.

Не достаточность опыта разработчиков масштабных проектов, а также дефицита кадров для руководства и координации проектов, формирования проектных групп отражается на качестве проектов, реализуемых муниципальными образованиями, регионами Российской Федерации. В рамках формирования методологии и методики формирования кластеров необходимо учитывать действующее законодательство. Президент Российской Федерации утвердил перечень поручений по итогам заседания Совета при Президенте РФ по науке и

образованию. Заседание состоялось 29 октября 2012 года. Советом Президента РФ по науке и образованию, а также все последующие нормативно-правовые документы предусматривают утверждение перечня поручений:

1. В целях повышения эффективности использования средств федерального бюджета, направляемых на финансирование научных исследований и разработок, а также в целях достижения высоких результатов в таких исследованиях и разработках утвердить комплекс мер по совершенствованию финансовых инструментов и механизмов поддержки научной деятельности в Российской Федерации, включающий в себя:

а) развитие системы государственных и негосударственных фондов, осуществляющих финансовое обеспечение научной и научно-технической деятельности путем предоставления грантов научным организациям, коллективам и отдельным исследователям на проведение научных исследований, рассчитанных на среднесрочный период (три – пять лет) и долгосрочный период (десять лет), в том числе на проведение исследований мирового уровня, а также на поддержку программ и проектов, направленных на перспективное развитие научных организаций и образовательных учреждений высшего профессионального образования;

б) финансирование поисковых научных исследований за счет средств государственных и негосударственных фондов, создаваемых в соответствии с Федеральным законом «О науке и государственной научно-технической политике», а не за счет средств, выделяемых на реализацию федеральных целевых программ;

в) финансирование опытно-конструкторских работ в рамках федеральных целевых программ с учетом перспектив практического применения их результатов;

г) создание системы адресного финансирования содержания научного оборудования, находящегося в центрах коллективного пользования, и уникальных установок в объеме, достаточном для их эффективного использования;

д) совершенствование механизма регулирования труда научных работников в научных организациях и образовательных учреждениях высшего

профессионального образования, в том числе механизма заключения и прекращения трудового договора с научными работниками.

2. Внести в установленном порядке в законодательство Российской Федерации необходимые изменения, направленные на поддержку научной деятельности в Российской Федерации.

Наука во все времена обращала свое внимание на методологию и методику управления и организационного устройства. Проблема организационного устройства не нова. Принципам организационного устройства были посвящены многочисленные работы классика социологии М.Вебера. Классическая теория организаций связана с именами Ф.Тейлора, Г.Форда, А.Файоля и А.Эмерсона.

Подготовка современных менеджеров-профессионалов невозможна без знания истории развития менеджмента. Менеджмент развивался на протяжении веков, прежде чем превратился в самостоятельную отрасль знания, науку. Значительное влияние на формирование менеджмента оказали: школа научного управления, классическая (административная) школа, школа психологии и человеческих отношений, школа науки управления (количественная школа), а также выдающиеся представители этих школ.

Инновационный проектный менеджмент предусматривает привлечение частных партнеров на основании заключения контрактов с государственным сектором. Частный сектор должен привлечь капитал и возможность мобильно и вовремя реализовывать проекты в рамках бюджета. Государственный сектор в свою очередь должен обеспечивать сохранение ответственности за предоставление этих услуг, повышающим благосостояние общества, обеспечивающим экономическое развитие, рост качества жизни, уменьшения бремени на бюджеты муниципальных образований. Решение государства об использовании механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП) в предоставлении услуг основано на аналитической работе, призванной доказать, что использование данного механизма обеспечивает большую эффективность обществу за счет следующих факторов: снижение рисков сторон, более высокое качество услуг, постоянное снижение издержек с применением новых прорывных технологий.

В условиях глобализации финансов и экономических процессов, наблюдается аккумуляция капитала, которое может положительно отразиться на реализации крупномасштабных кластеров. Государство может гарантировать реализацию таких проектов разными методами. В настоящее время в России создано достаточное количество финансово-проводящих структур. Такое партнерство позволяет государству получить качественный доступ к альтернативным источникам капитала, делая реальным осуществление важных и срочных социальных проектов и программ. Гарантия реализации проектов обеспечивается различными механизмами. Гарантированность получения результатов обеспечивается с двух позиций: со стороны государственного сектора и частного сектора. Государственный сектор обеспечивает своевременное исполнение бюджета, так как графики выплат формируются заранее до начала строительства объекта. Частный сектор со своей стороны имеет мотивацию в своевременной реализации и завершении проекта, снижения издержек по проекту и т.д.

Вариативность формирования контракта или соглашения позволяет выбрать оптимальный инновационный вариант решения самых серьезных вопросов. Такое партнерство гарантированно обеспечивает соотношение цены и качества для проекта, соблюдение сроков и график выплат по бюджету и т.д. Учитывая сложность процедур согласования и изменения контрактных отношений такое партнерство представляет собой негибкий механизм. Техничко-экономическое обоснование в начальной стадии формирования партнерства обеспечивает проекту гарантированный положительный результат. Все же многие ученые задаются вопросом: «Каким видится российское государство и его роль в решении задач стоящих проектным менеджментом?». Разработчиками политики была выработана и сформулирована национальная идея Российской Федерации, как «идеология гармонизма», концептуально изложена стратегия развития государства, а также выделены основные направления достижения намеченных целей и решения, стоящих перед обществом задач. Сущность гармонии экономических процессов требует формирования четкой Стратегии развития Российской Федерации. Как видно из таблицы 1. «Исходные условия и макроэкономические показатели

инновационного развития экономики до 2020года»<sup>1</sup> экономические процессы требуют дальнейшего анализа и согласования.

Таблица 1.

ИСХОДНЫЕ УСЛОВИЯ И МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ  
ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ДО 2020 ГОДА<sup>2</sup>

(средние за период)

	2007 год	2008 - 2010 годы	2011 - 2015 годы	2016 - 2020 годы
Цены на нефть (мировые), долларов США за баррель	69,3	99	91	108
Мировая экономика, среднегодовой прирост	4,9	4,2	4,4	4
Численность населения, млн. человек	142,1	141,8	142,2	143,4
Инфляция среднегодовая, прирост цен, процентов	9	10,3	6,4	3,5
Валовой внутренний продукт, среднегодовой прирост	8,1	6,8	6,4	6,3
Промышленное производство, среднегодовой прирост	6,3	5,7	5,3	5,1
Реальные располагаемые доходы населения, среднегодовой прирост	10,7	10	7	6,7
Розничный товарооборот, среднегодовой прирост	16,1	12,8	7,5	6,4
Инвестиции, среднегодовой прирост	21,1	14 - 14,8	10,3	10
Иностранные инвестиции (прямые) (по методологии платежного баланса), процентов валового внутреннего продукта	3,6	2,9	3,1	3,5
Добыча нефти, млн. тонн	490,9	499,7	524	533
Добыча газа, млрд. куб. м	651,5	697,3	763,8	848
Экспорт нефти, млн. тонн	258,4	255	261,4	263
Экспорт природного газа, млрд. куб. м	191,9	213,7	254,8	303
Экспорт, среднегодовой прирост	4,5	2,8	2,8	3,8
Импорт, среднегодовой прирост	26	20	8,7	6,5
Тарифы на электроэнергию (рост регулируемых тарифов)				

<sup>1</sup> Приведены старые ретроспективные данные. Обновленные варианты информации будут приведены в следующих главах.

<sup>2</sup> Официальный сайт Правительства Российской Федерации

для всех категорий потребителей за период	110,7	150 - 152	160	127
рост регулируемых тарифов для населения за период	113	178	242	137
Тарифы на газ природный, рост средних оптовых цен				
для всех категорий потребителей, процентов	119,5	197,4	356	121
для населения	115	203,1	356	121
Тарифы на железнодорожные перевозки грузов	108	149,5 - 157	154 - 160	118
Тарифы на пассажирские перевозки железнодорожным транспортом в регулируемом секторе	112	163	172	139
Энергоемкость, к уровню 2006 года	92,6	86	73	59,6
Индекс реального эффективного обменного курса рубля, к уровню 2004 года	123,1	134,6 <*>	134,9 <*>	144,3 <*>
Расходы бюджетной системы, в процентах к валовому внутреннему продукту	33,7	33,5	33,5 - 34,5	33,7 - 35
Государственные капитальные вложения (консолидированный бюджет), в процентах к валовому внутреннему продукту	4,2	4,1	4,2	4,2
Расходы на образование, в процентах к валовому внутреннему продукту, - всего	4,8	5	5,9	6,7
в том числе				
расходы бюджетной системы, в процентах к валовому внутреннему продукту	4,1	4,3	5	5,3
Расходы на здравоохранение, в процентах к валовому внутреннему продукту, - всего	4,2	4,7	5,5	6,2
в том числе				
расходы бюджетной системы, в процентах к валовому внутреннему продукту	3,5	3,8	4,5	5
Фундаментальные исследования и содействие научно-техническому прогрессу, в процентах к валовому внутреннему продукту, - всего	1,1	1,2	1,7	2,7
в том числе				
расходы бюджетной системы, в процентах к валовому внутреннему продукту	0,8	0,7	0,9	1,2

<\*> На конец периода.

Экономика тесно связана с понятием оптимальности показателей, коэффициентов и оценок по различным стандартам. В условиях переходной экономики любое изменение сложившейся ситуации может вызвать дисбаланс. Поэтому государство в своей деятельности должно принимать оптимальные решения задач социально-экономического развития, обеспечивая гражданское согласие и единение противоположных воззрений вокруг центральной идеи создания высоких стандартов для своего населения. В настоящее время актуально сохранение структуры добавленной стоимости по основным секторам экономики, стабильности общественно-политической обстановки и экономической безопасности и недопущение перехода гармоничного состояния, в другие неблагоприятные качественные субстанции – в дисгармонию и конфликт. Как видно из таблицы 2 «Структура добавленной стоимости по основным секторам экономики» инновационный сектор дает добавленной стоимости почти наравне с нефтегазовым и сырьевыми секторами.

Таблица 2

СТРУКТУРА  
ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ ПО ОСНОВНЫМ СЕКТОРАМ ЭКОНОМИКИ  
(В ЦЕНАХ 2007 ГОДА)<sup>3</sup>

(процентов)

	2007 год	2010 год	2015 год	2020 год
Добавленная стоимость - всего	100	100	100	100
Инновационный сектор	10,9	11,1	13	17
Нефтегазовый сектор	18,7	16,6	13,7	12,7
Сырьевой сектор	7,7	7,3	7	6,9
Транспорт	5,2	4,9	4,4	4,1
Оптовая и розничная торговля	16,2	17,1	17,2	17
Прочие сектора	41,3	43	44,6	42,3

Развитие инновационной экономики и региональных кластеров предопределены внутренним и внешним спросом. Как видно из таблицы 3

<sup>3</sup> Официальный сайт Правительства Российской Федерации

«Динамика внешнего и внутреннего спроса», дисбаланс может наступить при незначительных изменениях.

Таблица 3

ДИНАМИКА ВНЕШНЕГО И ВНУТРЕННЕГО СПРОСА<sup>4</sup>

(процентов, к предыдущему году)

	2007 год	2008 – 2010 годы	2011 – 2015 годы	2016 – 2020 годы
Валовой внутренний продукт	8,1	6,4	6,4	6,3
Внутренний спрос	13,6	9,7	7,3	6,7
Импорт	27,3	17,2	8,5	7,5
Внутреннее производство	9,2	7,3	6,9	6,5
Внешний спрос (экспорт)	6,4	4,3	4,2	4,7
Структура источников покрытия прироста внутреннего спроса	100	100	100	100
импорт	48,7	42,5	27	23,6
внутреннее производство	51,3	57,5	73	76,4

Понятие «Стандарт экономической устойчивости» и его содержание прочно вошло в язык политиков, экологов, экономистов, социологов и журналистов. Анализ причин и следствий формирования стандартов экономической устойчивости дает понять, что в качестве эффективного подхода в решении данной проблемы может выступать концепция устойчивого развития. Основными факторами устойчивого развития являются экономический, социальный и экологический факторы, которые и являются основой триединой концепции устойчивого развития. Экономическая составляющая подразумевает оптимальное использование природных ресурсов и использование экологичных технологий, включая добычу и переработку сырья, создание экологически приемлемой продукции, минимизацию, переработку и уничтожение отходов.

Устойчивое развитие кластеров предполагает сохранение их целостности под воздействием внешних и внутренних факторов, определяющих изменения среды. Цель устойчивого развития состоит в том, чтобы при удовлетворении текущих потребностей использовались возобновляемые ресурсы с учетом потребности

<sup>4</sup> Официальный сайт Правительства Российской Федерации

будущих поколений, а так же обеспечении условий, которые позволяют людям реализовать свой максимальный потенциал. Сохранение целостности, в свою очередь, требует ее постоянной адаптивности к происходящим внутренним и внешним переменам. Под кластером следует понимать организацию, в которой субъектами рыночной экономики в соответствии с установленными законами осуществляется предпринимательская деятельность, направленная на получение прибыли от продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

Создание стратегии устойчивого развития является чрезвычайно трудоемкой задачей, так как для этого требуется выработка новых научных и мировоззренческих подходов и кардинальное изменение традиционных общечеловеческих взглядов, ценностей и стереотипов мышления.

Основными проблемами устойчивого развития предпринимательских структур в условиях экономического кризиса являются: низкая эффективность механизмов адаптации субъектов предпринимательской деятельности к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, зачастую низкая квалификация руководящего аппарата, либо нехватка опыта. Важным источником устойчивого развития кластеров в современных условиях выступает инновационный научно-технический прогресс и коммерциализация наукоемких технологий. Внедрение результатов научно-технического прогресса, применение компьютерных и ресурсосберегающих технологий будут способствовать переходу от экстенсивного производства к новому качеству - к интенсивному типу.

В рамках формирования кластеров необходимо формирование бюджета, который составляется на короткий период - год. Поэтому вопрос о финансировании крупных долгосрочных проектов - кластеров решается на основе программно-целевого подхода с плановым распределением инвестиций по годам. Вместе с тем отмечается, что в условиях кризиса программы перестали носить комплексный характер. Число их стремительно растет, а исполняемость падает. Служащие государственного сектора по своей природе являются достаточно осторожными людьми. Сущность государственной службы состоит в высокой ценности защиты интересов государства, и защиты тех людей, которые

принимают решения от имени государства, устанавливая четкие правила работы государственных служащих. Проблемой государственного регулирования, напрямую связанной с инвестиционной политикой, является рациональное сочетание административных и нормативных методов государственного сектора и сомнениями частного сектора. Как видно из таблицы 4 «Структура инвестиций в основной капитал по комплексам отраслей», существуют обоснованные границы формирования инвестиционной политики.

Таблица 4

СТРУКТУРА  
ИНВЕСТИЦИЙ В ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ ПО КОМПЛЕКСАМ ОТРАСЛЕЙ<sup>5</sup>

(процентов)

	2007 год	2010 год	2015 год	2020 год
Обрабатывающий сектор	11,9	11,3	12	11,3
в том числе				
машиностроительный комплекс	2,6	2,8	3,6	4
Связь	4,4	4,7	5	5,5
Транспортный комплекс	17,5	17,2	15,6	16,1
Энергетический сектор	7,4	7,3	5,6	3,4
Аграрно-промышленный комплекс	7,6	7,5	7,6	7,7
Добывающий сектор	15,2	13,2	12,2	11,2
Недвижимость	17,3	19,1	19,7	21
Социальный комплекс	7,6	8,7	9,7	10,7
Прочее	11,1	11	12,6	13,1

Управление человеческими ресурсами формирования определенных необходимых профессиональных знаний. Навыки связанные с реализацией проектного менеджмента такие как финансовый менеджмент, риск менеджмент, не так хорошо развиты в государственном секторе как в частном. Чтобы облегчить задачу государственных служащих, распространяется практика привлечения консультантов, юристов и финансистов в государственный сектор. На каждой стадии необходимо развивать определенное количество навыков, чтобы решить следующие вопросы:

1. Составление оценки проекта на стадии разработки технико-экономического обоснования (ТЭО) проекта;
2. Подготовка подробной оценки рисков;

3. Использование результатов оценки в качестве первоочередных мер по сбору информации, на которой основываются последующие процедуры;
4. Формирование тендерной документации и управление тендером;
5. Разработка контракта-соглашения, концессии, перфоманс-контракта и т.д.
6. Определение за государственным сектором регулирующей роли в период строительства;
7. Эксплуатация актива/ объекта и оказание услуг частным сектором;
8. Определение ответственного за мониторинг оказания услуг или выполнения работ, эксплуатации объекта согласно условиям контракта;
9. Процесс анализа, аудита и контроля проекта и условий реализации контракта.

Современные реалии проектного менеджмента таковы, что прибыль компании напрямую зависит от того, насколько эффективно в ней организованы различные бизнес-процессы. Примеры и опыт зарубежных стран показывает: отличные идеи, за которые берутся посредственные команды, проигрывают посредственным идеям, реализованным отличными командами.

Ситуация отягощается тем, что обычно руководство кластера не знает, в чем именно заключается проблема, благодаря чему возникает отдельная задача по выявлению имеющейся проблемы по косвенным признакам:

1. определить, в чем именно заключается проблема;
2. определить, какая методика подходит для решения выявленной проблемы.

В ходе анализа предполагается:

- классифицировать проблемы управленческого характера;
- выделить критерии наличия тех или иных проблем;
- выделить конкретные методики, использующиеся в различных подходах;
- выделить задачи, на решение которых направлена каждая методика.

Проблема, на решение которой направлено исследование – отсутствие единого алгоритма, позволяющего определить, какие меры необходимо принять

---

<sup>5</sup> Официальный сайт Правительства Российской Федерации

для исправления ситуации, когда руководитель компании понимает, что существует некоторая проблема управленческого характера, но не знает, в чем она заключается и как ее решать. В условиях дефицита инвестиционных ресурсов в качестве источников финансирования инфраструктурных проектов могут использоваться:

- выделение дополнительных бюджетных ассигнований;
- введение дополнительных целевых налогов и сборов для пользователей

услуг

транспортной инфраструктуры;

- привлечение заемных средств под гарантии Правительства;
- привлечение внебюджетных инвестиций с использованием механизмов государственно-частного партнерства.

В последние годы мы видим готовность государства направить имеющиеся в стране ресурсы на финансирование инновационного прорыва, но бюджет ограничен, денег на все проекты у государства не хватит, поэтому необходимо обеспечить взаимодействие государства и бизнеса в модернизации страны.

Механизм ГЧП позволил бы решить государственную задачу создания современной инфраструктуры, не затрачивая значительных средств из бюджета, и обеспечить высокое качество возводимых объектов и их эффективную эксплуатацию. Развитие механизмов ГЧП – одно из условий перехода страны от сырьевой экономики к инновационной.

Необходимо изучение возможностей использования механизма государственно-частного партнерства в России. Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

- анализ действующего законодательства в области государственно-частного партнерства;
- изучение опыта использования различных форм ГЧП в развитии отраслей ;
- выявление наиболее перспективных направлений и возможных форм ГЧП;

- исследование возможностей сокращения рисков и повышения эффективности

проектов ГЧП;

- рассмотрение особенностей использования механизма ГЧП .

Человечество на протяжении всей своей истории пытается внедрить в реальную практику жизни модели управления общественным развитием и в этом плане современное общество не является исключением. Данное стремление с особой остротой проявляется и приобретает свойство устойчивой потребности в периоды трансформационных и парадигмальных изломов, видимыми проявлениями которых в настоящее время является глобализация как закономерный процесс, характеризующийся переходом к новой информационной цивилизации. Жизнеспособность социальной системы определяется не столько принципами экономического детерминизма, сколько ростом целевой и прикладной значимости социальной во всех сферах и процессах. Важнейшим условием развития современного мирового сообщества становятся социальные факторы, что актуализирует необходимость теоретико - методологического и инструментально - технологического обоснования социального управления развитием общества.

Проблема создания модели оптимального развития общества, на принципах социально ориентированного государства может быть разрешена только объединенными усилиями научного сообщества и руководством системы государственного управления различного уровня.

Необходимо разработать научную концепцию проектной модели социального управления развитием региона на основе исследования общих законов и закономерностей его возможного перспективного развития, динамики условий в рамках которых, и через которые происходит их проявление. Четкая и слаженная работа является определяющим фактором успеха компании.

**Теоретическое обоснование необходимости создания эффективного проектного менеджмента.** В условиях продолжения реформирования и интеграции в мировое хозяйство необходимо формирование особого проектного

менеджмента с учетом многовекового опыта и наглядного результата современной трансформации общественных отношений. Целью данной работы является:

- Исследование ретроспективы проектного менеджмента;
- Анализ новых теоретических взглядов на разработанные механизмы и инструменты, которые предшествовали международной интеграции;
- Исследование эффективных экономик и эффективность крупных проектных решений, которые показали результативность проектного менеджмента в отдельных периодах управления экономическим развитием;
- Обоснование методов и методологий формирования стратегии проектного менеджмента в рамках его расширения на страновое развитие в условиях реформ последних десятилетий;
- Методов и моделей решения проблем проектного менеджмента в рамках социально-экономического развития регионов и обеспечения экономической безопасности стран;

#### Прикладное значение

- Анализ развития проектного менеджмента для прикладного применения в условиях устойчивого развития социально-экономических систем и повышения стандартов экономической устойчивости коренного населения страны;
- Выбор моделей и методов проектного менеджмента для развития научно-технологического и инновационного развития проектов в регионах страны;
- Разработка рекомендаций по развитию новых проектов для выхода российских проектов на конкурентный инновационный международный рынок;
- Обоснование предложений для принятия управленческих решений и изменений регулирования проектного менеджмента в рамках изменения действующего законодательства: бюджетно-налогового и денежно-кредитной политики в целом.

**Для реализации выше представленных целей необходимо поставить следующие задачи:**

- Провести теоретический анализ развития проектного менеджмента в ретроспективе и в рамках современных вызовов интеграции социально-экономических систем в мировую экономику;
- Проанализировать с позиции теоретического обоснования развития проектного менеджмента на результаты интеграционных процессов в мировую экономику;
- Провести анализ эффективных методов и моделей проектного менеджмента для формирования рекомендаций их прикладного применения.

Таким образом, в данной работе исследованы теоретические и прикладные методы и модели, риски, проблемы и успешные практики современного развития и основ проектного менеджмента в условиях интеграции экономических систем в мировую экономику.

## **Глава 1. История развития и современное состояние менеджмента**

### **1.1 Исторические предпосылки проектного менеджмента**

Взгляд на развитие сложных социально-экономических систем привлекает наше внимание, как на особый механизм, состоящий из различных самостоятельных элементов, наделенную идеологией и закономерностью развития в них проектов. Дефиниция проекта является важнейшим компонентом доказательства применимости системного подхода в развитии цивилизации в целом. В природе цивилизации воплощено три начала: материальное, душевное (разумное) и духовное. Как показывают теоретические исследования, в разных индивидах и экосистемах все три начала распределяются неравномерно. В одних реализуются преимущественно материальная субстанция. Такого плана индивида принято считать источником агрессии и жестокости. Второй тип индивида может развиваться в рамках материальной и духовной ориентации. У второго типа индивида могут быть сформирована двоякая предрасположенность и материальная,

и духовная. Третий тип индивида, направленный на духовность, позволяет сформировать особую прослойку, доминирующими принципами от материальной ориентации и совмещающими принципами душевного равновесия. Так и социально-экономические системы состоят из различного внутреннего состава, так называемых проектов, их жизнеобеспечения.

Как показывает история развития человечества, управление появилось вместе с эволюцией индивида. Управление выделилось и обособилось в самостоятельный вид деятельности в процессе развития индивида. Способствовало развитию управления в рамках разделения и кооперации труда индивида. С ранних исторических эпох до нас дошли легенды и мифы. Одним из известных мифов является легенда о Ренессансе. Эпоха Возрождения в историческом развитии считается высшим расцветом человеческой духовности и высоких стереотипах освобождения от средневековых отсталых методов управления человеком. При этом Николло Макиавелли отмечал особенности возрожденческого гуманизма таким образом: «Ныне же никто не может искупить крайней нищеты, гнусности и позора: в тиранах сих не почитается религия, не соблюдаются законы и отсутствует армия; теперь они замараны всякого рода мерзостью. И пороки их тем более отвратительны, что больше всего они гнездятся в тех, кто восседает *pro tribunal*, кто командует другими и кто желает быть боготворимым».<sup>6</sup>

Гуманизм эпохи Возрождения также зависел от трех составляющих человеческого начала. Перекосы и патологии эпохи Возрождения также описывал Э.Фромм, а именно: «Они пользовались своей властью и богатством, чтобы выжить из жизни все радости до последней капли; но при этом им приходилось применять все средства, от психологических манипуляций до физических пыток...Все человеческие отношения были отравлены смертельной борьбой за сохранение власти и богатства. Солидарность с братьями или по крайней мере с членами своего класса сменилась циничным обособлением; другие люди рассматривались как «объекты» использования и манипуляции либо безжалостно

---

<sup>6</sup> Макиавелли Н. Сочинения. СПб.,1998. С.187.

уничтожались, если это способствовало достижению собственных целей. Индивид был охвачен страстным эгоцентризмом, ненасытной жадой богатства и власти»<sup>7</sup>

Существующие в современных условиях тенденции и направления проектного менеджмента о необходимости организации, координации и согласования деятельности людей в общественном производстве имеют ранние исторические корни. Например, в творчестве флорентийского ученого XV века Марсилио Фичина приводится: «Человечество могущество почти подобно божественной природе; то, что Бог создает в мире своей мыслью, человеческий ум замышляет в себе посредством интеллектуального акта, выражает посредством языка, пишет в книгах, изображает посредством того, что он строит в материи мира... Человеку нужно небесное могущество, чтобы подняться до неба и измерить его... Человек не только использует стихии для служения ему, но, чего никогда не делает животное, он покоряет их для своих творческих целей. Если божественное провидение есть условие существования космоса, то человек, который господствует над всеми существами, живыми и не живыми, конечно, является некоторого рода Богом»<sup>8</sup>

Постулаты проектного менеджмента возникли еще в первобытнообщинном строе, так как, объединившись два человека, стремились достичь какой-либо общей цели. По целям возникала задача координации их совместных действий. При любом случае, кому-то из них было необходимо брать на себя ответственность за решение того или иного вопроса. При этом происходило распределение функций: руководителем или управляющего, а также подчиненного или управляемого. Таким образом, происходило и в дальнейшие эпохи развития проектного менеджмента.

Для наглядного примера можно привести проектное управление Древнего мира, которое нам подтверждает о результатах эффективного планирования, проектирования и реализации проектов в древности.

Семь чудес Древнего мира — список прославленных античных памятников, составленный древними историками и путешественниками, в том числе «отцом истории» Геродотом. Список неоднократно редактировался, и его классический

---

<sup>7</sup> Фромм Э. Бегство от свободы. М., 1995. С 49-50

вариант был сформирован 2,2 тыс. лет назад благодаря стараниям Филона Византийского. В список «Семи чудес Древнего мира» вошли: пирамида Хеопса, «висячие сады» Семирамиды, статуя Зевса Олимпийского, храм Артемиды в Эфесе, мавзолей в Галикарнасе, Колосс Родосский и маяк на о. Фарос в Александрии.<sup>9</sup>



Рис. 2. Пирамида Хеопса, Египет

Пирамида Хеопса, или Большая пирамида является единственным из 7 чудес света, сохранившихся до наших дней. Возраст сооружения — 4500 лет. 120 тысяч египтян в течение 20 лет в поте лица воздвигали грандиозную фараонову усыпальницу. Пирамида Хеопса сложена из 2,5 миллионов блоков весом по 2,5 тонны каждый. Без использования цемента и других скрепляющих веществ, блоки настолько плотно подогнаны друг к другу, что зазор между ними не превышает 0,5 мм. Первоначально пирамида имела высоту 147 метров, но и сегодня, когда её вершина разрушена, а самая высокая точка находится на отметке 138 метров,

---

<sup>9</sup> Лосев А.Ф. Эстетика Возрождения: Исторический смысл эстетики Возрождения. М.,1998.С.333.

усыпальница Хеопса по-прежнему производит величественное впечатление. Почти 4000 лет, до XIV века нашей эры Пирамида Хеопса носила титул высочайшего сооружения в мире. В настоящее время Египет получает дивиденды от проекта в рамках туристической деятельности.



Рис. 3. Висячие сады Семирамиды, Азия

Около 600 г. до н.э. на территории современного Ирака шумел древний Вавилон. Своего наивысшего расцвета город достиг при царе Навуходоносоре II, который заключил военный союз со своим главным врагом — Ассирией и породнился с мидийским царём Киаксаром, женившись на его дочери Амитис (Семирамиде). Для своей жены царь приказал разбить знаменитые «висячие сады». Сады размещались на четырёхъярусной площадке, напоминающей вечноцветущий зелёный холм. Основание террас было сложено из каменных блоков, покрытых слоем камыша и залитых асфальтом. Затем шёл двойной слой кирпича, ещё выше — свинцовые пластины, предотвращающие просачивание поливной воды. Поверх этой конструкции был уложен плодородный слой почвы, на котором выращивали

<sup>9</sup> <https://putidorogi-nn.ru/100-chudes-sveta>

деревья, пальмы, цветы. Великолепные сады, вознесённые на большую высоту, казались настоящим чудом света в знойной, пыльной Вавилонии.



Рис.4. Статуя Зевса, Олимпия, Греция

В 435 году до н. э. в Олимпии — одном из святилищ Древней Греции — был построен величественный храм в честь повелителя богов — Зевса. Внутри храма помещалась огромная 20-метровая статуя бога-олимпийца, восседающего на троне. Скульптура была изготовлена из дерева, поверх которого наклеивались пластины из слоновой кости, имитирующей верхнюю обнажённую часть тела Зевса. Одежда и обувь бога покрыты золотом. В левой руке Зевс держал скипетр с орлом, а в правой — статую богини победы.



Рис.5. Храм Артемиды, Эфес, Турция

Храм Артемиды был построен в 560 г. до н.э. царем Лидии Крезом в городе Эфесе на побережье Малой Азии. Огромный беломраморный храм обрамляли 127 колонн высотой 18 метров. Внутри находилась статуя Артемиды — богини плодородия, изготовленная из золота и слоновой кости. В 356 году до н.э. один тщеславный житель Эфеса — Герострат поджёг храм, решив таким образом прославиться и увековечить своё имя. Святилище Артемиды было отстроено заново, но в 263 году его разрушили и разграбили готы.

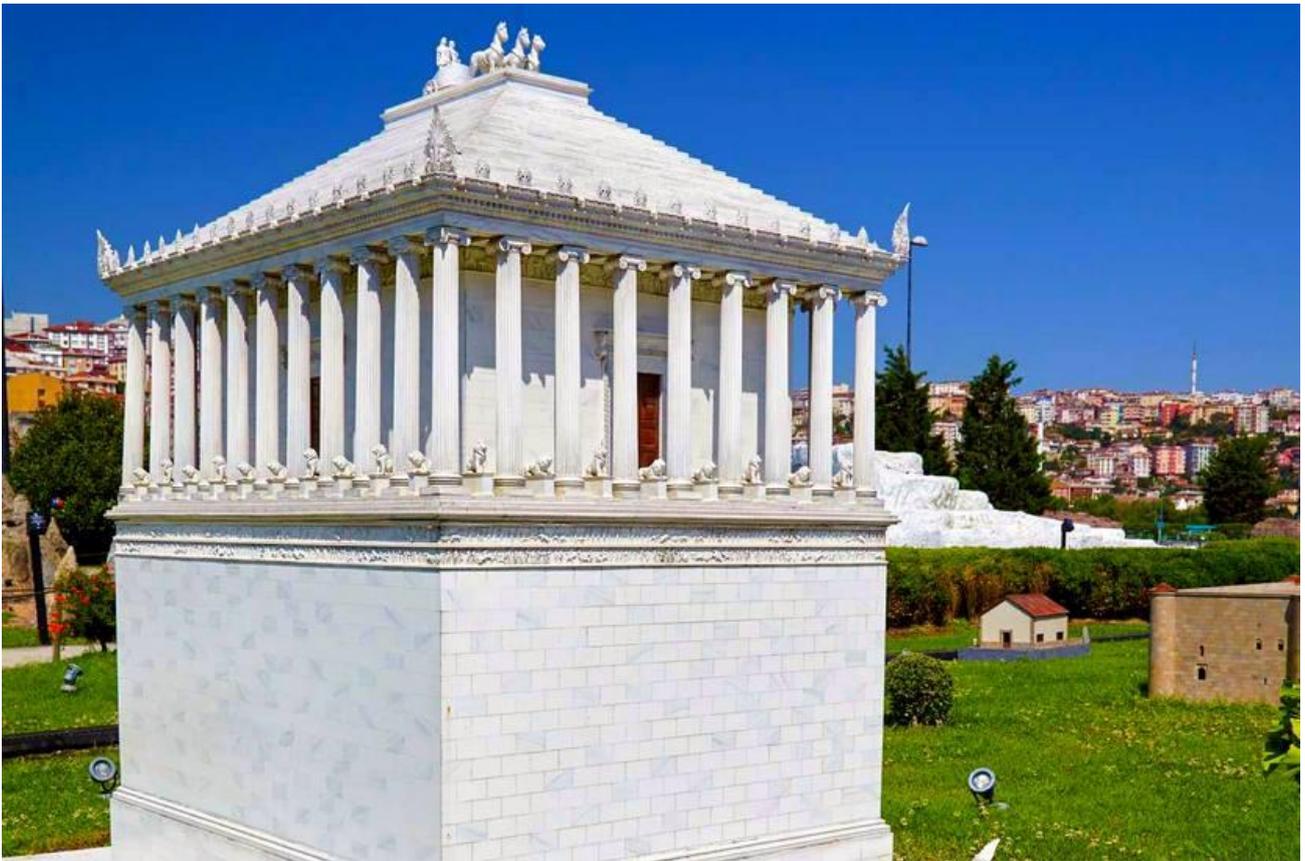


Рис. 6. Мавзолей в Галикарнасе, Турция

Правитель Карики Мавсол ещё при жизни в 353 году до н.э. начал строительство собственной усыпальницы в Галикарнасе (современный Бодрум, Турция). Грандиозное погребальное сооружение высотой 46 метров, опоясанное 36 колоннами и увенчанное изваянием колесницы, произвело столь сильное впечатление на современников, что с тех пор все монументальные гробницы стали называть мавзолеями по имени царя Мавсола.



Рис.7. Колосс Родосский, Греция

Гигантская статуя древнегреческого бога солнца Гелиоса была установлена у входа в Родосский порт в 292 — 280 гг. до н. э.. Стройный юноша-бог, изваянный в полный рост, держал в руке факел. Между ног статуи проплывали корабли. Всего 65 лет Колосс Родосский простоял на своём месте: в 222 г. до н.э. его разрушило землетрясение. Обломки скульптуры перевозили на 900 верблюдах.



Рис.8. Александрийский маяк, Египет

В 270 году до н.э. на острове Фарос при входе в порт Александрии воздвигли огромную башню высотой 120 метров. На вершине маяка постоянно горел костёр, свет которого усиливался при помощи металлических вогнутых зеркал, и был виден на расстоянии 60 километров. Дерево для огня доставляли наверх по винтовой лестнице на телегах, запряжённых мулами. Маяк уничтожен землетрясением в XIV веке. Все эти Чудеса света, по-своему, привлекают туристов и историков, формируя и пополняя доходную часть современного бюджета стран, которым принадлежат исторические проекты Древнего мира.

Впервые проблему управления взялись решить древние египтяне. Около 6 тысяч лет назад они признали необходимость целенаправленной организации деятельности людей, ее планирования и контроля результатов, а также поставили вопрос о децентрализации управления. В древности организации имели определенную структуру, в которой выделялись уровни управления. Существовали и крупные политические организации, руководителями которых являлись короли и

генералы. Были также и управляющие, хранители житниц, погонщики, надсмотрщики работ, губернаторы территорий и казначеи, которые помогали обеспечивать деятельность этих организаций. При этом, управление многими организациями становилось более четким и сложным, а сами организации – сильными и устойчивыми. Примером может служить Римская империя, которая просуществовала сотни лет. Почти все формы современного управления можно проследить в древних организациях, хотя их характер и структура управления существенно отличались от сегодняшних.

В эпоху рабовладения также имели место элементы управления, однако преобладали методы прямого принуждения и страха наказания в качестве главных средств побуждения к труду.

В дальнейшем, с развитием общественного производства, такой труд обнаружил органически присущую ему неэффективность. Его заменила система наемного труда, которая зародилась в буржуазную эпоху. При этой системе использовался принципиально иной, опосредованный, механизм принуждения, основанный на материальных стимулах. Возникший свыше 250 лет назад в ряде стран Западной Европы торговый капитализм имел совсем иную основу – денежный капитал. Вместо прямых и грубых форм принуждения к труду при капитализме формировался и повсеместно использовался рыночный механизм, действовавший на базе обмена меновыми стоимостями и предполагавший формальную личную независимость и равенство обменивающихся сторон.

В разные эпохи и в разных странах появление нового шедевра архитектуры порождало желание добавить в этот список ещё какое-нибудь «чудо номер 8». «Восьмым чудом света» часто называли как творения природы, так и самые различные инженерные сооружения — мост «Золотые ворота», плотина Гувера в США, Эйфелева башня во Франции и др. Из 7 чудес Древнего мира до наших дней дошла лишь пирамида Хеопса, однако за прошедшие столетия в золотом культурном фонде накопилось множество объектов, достойных звания «восьмого чуда».

В исторических изданиях представлены самые выдающиеся памятники, созданные мастерством человеческого гения на 5 континентах — в Европе, Азии, Африке, Северной и Южной Америке. Исторические проекты во всём великолепии представляют самые красивые города планеты, как древние, так и современные — романтическая Венеция, город-скала Петра, легендарные Помпеи, «застывшие» под слоем вулканического пепла. О былом величии эпох и цивилизаций напомнят древние храмы Пантеон, Карнакский храм, гигантские храмовые ансамбли Боробудур, Ангкор-Ват и Баальбек и т.д.

Восхищает проектное решение в доколумбовой Америке. Увлекательные описания городов древних майя и инков (Мачу-Пикчу, Чичен-Ица и др.). Также в данном разделе представлены блистательные дворцы (Петергоф, Версаль) и соборы, в стенах которых хранятся шедевры живописи и архитектуры. С фантастическими сооружениями строителей готовы поспорить чудеса природы — Гранд-каньон, норвежские фьорды, причудливые травертиновые ландшафты Памуккале и Хуанлун, ирландская Дорога гигантов и другие природные творения, непостижимые в своей красоте и гармонии, которые формируют современные туристические проекты.<sup>10</sup>

Хотя организации существуют почти столько же, сколько существует мир, до XX в., вероятно, никто не задумывался над тем, как управлять ими системно. Людей в основном интересовало, как заработать больше денег, завоевать политическую власть. В связи с этим менеджмент выделился в самостоятельную область человеческих знаний, науку лишь на рубеже XIX – XX веков.

Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, явилась промышленная революция в Англии. Однако идея о том, что управление может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке, которая стала родиной современного управления. В начале XX в., в период бурного развития Соединенных Штатов, создавались крупные отрасли и предприятия, для управления которыми требовались формализованные способы.

---

<sup>10</sup> <https://putidorogi-nn.ru/100-chudes-sveta>

Проектный менеджмент сформировался частично в результате появления крупного бизнеса; частично – попытки предпринимателей воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции; а частично – силами инициативных групп людей, которые стремились создать самые эффективные способы управления и выполнения работы.

**Ответьте на следующие вопросы:**

- 1. Какие цели ставит проектный менеджмент перед участниками проекта?**
- 2. И какие цели ставили в Древнем мире инициаторы проекта?**
- 3. Какие особенности развития проектного менеджмента можете охарактеризовать в условиях Древнего мира?**
- 4. Что явилось основой развития проектного менеджмента в мировой практике?**
- 5. Чем отличается проектный менеджмент в Древнем мире и в современных условиях?**

## **1.2 Этапы и школы в истории менеджмента**

Историческими этапами считаются следующие периоды:

5000 лет до н.э.- древние шумеры, появление клинописи, регистрация фактов.

4000 лет до н.э. - Древний Египет: признание необходимости планирования, организация контроля; мотивация пока не учитывается;

2600 лет до н.э. - Древний Египет: организация и управление в условиях децентрализации;

1792г до н.э.-Древний Вавилон, Законы Хаммурапи: использование свидетелей и письменных источников для контроля, установление МРОТ;

1491 г до н.э.- Древние евреи: классическая концепция организации, скалярный принцип, принцип управления по методу исключения;

500 лет до н.э.- Древний Китай: формулировка принципа специализации;

400лет до н.э.- Сократ: признание универсальности управления во всех сферах жизни (духовной, социальной, экономике, политике);

350 лет до н.э.- Платон: специализация (каждое сословие должно заниматься своим делом);

325 лет до н.э.- Александр Македонский: создание штаба;

284 года до н.э.- Древний Рим, император Диоклетиан: делегирование полномочий;

1436год- Венеция: учет издержек производства, чеки и балансы для контроля, присвоение номера при инвентаризации; контроль товарных запасов и себестоимости;

1515 год- Англия, Томас Мор: анализ недостатков плохого руководства, усиление специализации;

1525 год -Флоренция, Николло Макиавелли: осознание значения массового согласия, определение качеств руководителя;

1776 год - Англия Адам Смит: принцип специализации применен к промышленным рабочим;

1800 год - Англия, Дж Уатт: страхование служащих, материальное стимулирование, рождественские праздники и премирование;

1810 год - Англия, Р Оуэн: социальные программы, 10,5- рабочий день, обучение рабочих и их детей, строительство жилья для рабочих, частичная оплата нетрудоспособности;

1820 год - Англия, Дж Милл: анализ человеческой мотивации;

1911 год - Англия, Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915) "Управление фабрикой" (1903г) и "Принципы научного менеджмента" (1911г): рождение менеджмента как науки. Последователем его в работах был Г. Эмерсон.

Г.Эмерсон сформулировал 12 принципов производительности

1. Отчетливо поставленные цели.
2. Здравый смысл.
3. Компетентная консультация.
4. Дисциплина.

5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Быстрый, надежный, полный, постоянный учет.
7. Диспетчирование (т.е. координация).
8. Нормы и расписания.
9. Нормализация условий.
10. Нормирование операций.
11. Письменные стандартные инструкции.
12. Вознаграждение за производительность.

Менеджмент как наука -наука управления, появившаяся на базе практической деятельности по управлению организациями, имеющая свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению.

Основные школы менеджмента:

1. Школа «научного управления».
2. Административная (классическая).
3. Неоклассическая школа (гуманистический менеджмент).

#### 1. Школа «научного управления». США. 1885 – 1920 гг.

Основатель школы «научного управления» Фредерик Уинслоу Тейлор (1856 – 1915). Основные теоретические концепции научного управления Ф.У.Тейлора изложены в его работах «Управление фабрикой» (1903г.), «Принципы научного управления» (1911г.), «Показания перед специальной комиссией Конгресса» (1912г.).

Предметом научных исследований Ф.Тейлора явилось промышленное производство, а точнее – рабочее место работника. Основная цель исследований – повышение производительности труда.

К достижениям научной школы следует отнести:

1. Введение методов научных исследований: анализ рабочих операций, хронометраж времени, эксперимент.
2. Организация производства на основе нормирования: нормы времени, нормы выработки, нормы расхода материалов.

3. Оплата за конечный результат, ее дифференциация, введение сдельной системы оплаты труда.

4. Подбор персонала и его обучение рациональным приемам труда.

На основе вышеперечисленного была создана система научной организации труда (НОТ).

5. Взаимоотношение с работниками администрация строит на принципах сотрудничества, взаимных интересов.

Однако на тот период предприниматели взяли на вооружение только часть научных рекомендаций, касающихся повышения производительности труда через его рационализацию, а социальные идеи Ф. Тейлора были отвергнуты, как идеалистические.

## 2. Административная (классическая). Франция. 1920 – 1950 гг.

Основана во Франции Анри Файолем (1841-1925), который сначала был инженером в крупнейшей горнодобывающей компании, а позже стал ее директором.

Как ученый, свои идеи он изложил в книге «Общая промышленная администрация» (1916).

Если Ф.Тейлор исследовал и совершенствовал производство, как материальную базу предприятия, то А.Файоль взял в качестве предмета исследования ее надстройку – т.е. администрацию, руководителей и менеджеров предприятия и осуществляемые ими процессы управления. Целью исследований явилось рационализация труда руководителей, повышение эффективности управления.

К основным достижениям этой школы следует отнести:

1. Выделение специализированных областей внутриорганизационной деятельности: техническую; коммерческую; финансовую; бухгалтерскую (учетную); защитную; административную.

Отсюда следуют два вывода:

1) Административный труд выделялся как самостоятельный, требующий профессионализма и постоянного совершенствования.

2) Другие области деятельности, являясь особыми, специализированными, требуют специализации административного (управленческого) труда.

2. Управленческую деятельность он рассматривал как набор определенных операций – функций.

Он выделил пять функций: предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль.

В настоящее время мы их называем: планирование, организация, мотивация, координация, контроль и объединяем в единый процесс управления.

Эти функции А. Файоль назвал общими, так как они предназначены для всех организаций, но применительно к определенной отраслевой деятельности или внутриорганизационной деятельности они приобретают свою специфику.

3. А.Файоль предложил использовать принципы управления как опорные точки в деятельности менеджера.

Если функции отвечают на вопрос – что делать руководителю, то принципы – как это делать и на что в большей степени обращать внимание.

Он сформулировал 14 принципов управления:

1. Разделение труда.
2. Полномочия (власть) и ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единоначалие (единство распорядительства).
5. Единство направления (дирекции).
6. Подчиненность личных (индивидуальных) интересов общим.
7. Справедливое вознаграждение персонала.
8. Централизация.
9. Иерархия.
10. Порядок.
11. Справедливость отношений.
12. Стабильность рабочего места для персонала.
13. Инициатива.
14. Корпоративный дух.

3. Неоклассическая школа (гуманистический менеджмент). США. 1930 – 1950 гг.

Представители этой школы: Э.Мэйо, М. Фоллет, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор.

Классическая школа менеджмента в недостаточной степени учитывала человеческий фактор как основополагающий элемент эффективности организации.

Неоклассическая школа перенесла центр внимания на отношения между людьми.

Таким образом, предмет исследований неоклассической школы – персонал организации, социальные отношения между сотрудниками и их поведение в коллективе. Цель исследований – повышение эффективности совместной деятельности работников организации, рассматриваемых как личности.

Неоклассическая школа включает в себя две школы:

1. Школа человеческих отношений.

2. Школа поведения.

#### Школа человеческих отношений.

Особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений принадлежит психологу Элтону Мейо (1880-1949гг.), проведшему «хотторнские эксперименты» в г. Хотторн на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик». Эксперименты показали, что неформальные отношения между руководителем и подчиненными и между самими работниками влияют на производственные отношения и, соответственно, на результаты их труда.

В основе теории человеческих отношений лежит психологическая концепция потребностей человека. Наиболее известна иерархическая модель потребностей, получившая название по имени ее создателя «пирамида Маслоу». Основной постулат теории человеческих отношений – в организации должны быть созданы такие производственные, экономические и социальные условия, которые позволят удовлетворить низшие и высшие потребности человека.

#### Школа поведения.

Школа поведения развивает положения предыдущей школы. Она базируется на достижениях одного из направлений психологии – бихевиоризме (от англ. behaviour — «поведение»). Главная задача бихевиоризма – идентификация и анализ движущих

мотивов поведения, взаимодействие работника с другими людьми в организационной среде.

Формула Бихевиоризма:  $S \rightarrow R$  {S – стимул, R – реакция}.

Соответственно, в организации необходимо создать такую систему стимулов, реакция на которые, т.е. поведение сотрудников, соответствовала организационным целям:  $S \rightarrow R \leftrightarrow P$  {S – стимул, R – реакция, P – цель}.

Большое значение в данной школе возлагалось на организационную среду, т.к. среда во многом формирует поведение человека.

### **3. Процессный, системный, ситуационный подходы к управлению**

#### Процессный подход

Деятельность по выполнению функций является процессом, требующим определенных затрат ресурсов и времени. Именно процессный подход к менеджменту позволил увидеть взаимосвязь и взаимозависимость функций управления.

Процесс менеджмента отражает рекомендованную последовательность выполнения основных функций управления, точнее, последовательность начала действий по выполнению функций, так как осуществление многоконтурной обратной связи приводит к одновременному осуществлению функций.

Качество выполнения предыдущего этапа – необходимое условие обеспечения качества выполнения последующего этапа (функции). В этом выражается взаимозависимость функций.

В организации протекает множество процессов. М. Портер предлагает классификацию процессов, которая базируется на их роли в создании дополнительных ценностей (каждый процесс должен вносить дополнительный вклад по отношению к предыдущему процессу в ценность конечного продукта). В соответствии с этим критерием все процессы подразделяют на три группы:

- основные, которые связаны непосредственно с производством продукции;
- обеспечивающие процессы осуществляют поддержку основных процессов (снабжение, управление персоналом и ДР.);

– управленческие процессы включают процессы по установлению целей и формированию условий для их достижения.

### Системный подход

Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Применение системного подхода тесно связано с использованием общей теории систем для принятия управленческих решений. Огромный вклад в это научное направление сделали такие ученые, как Дж. Лорш, П. Лоу-ренс, Э. Г. Юдин и др.

Предприятие в рамках данного подхода рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (подразделений, функций, процессов, методов). Основная идея системной теории заключается в том, что любое решение (действие) имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуации, когда принятое решение в одной области превращается в проблему для другой.

По мере усложнения связей организации с внешней средой акцент переносится на выявление и описание ее неразрывной связи с внешним миром. В результате в 70-х гг. XX в. сформировались черты модели организации как открытой системы. Была дана характеристика внешней среды как совокупности факторов, воздействующих на функционирование организации и находящихся за ее границами.

### Ситуационный подход к управлению

Системный подход к управлению не дает ответа на вопрос о том, почему предприятия со сходным строением и в одной и той же внешней среде (например, работающие в одной отрасли и реализующие свою продукцию на одних и тех же рынках), значительно отличаются в отношении результата функционирования.

Эту проблему пытается решить ситуационный подход посредством увязывания различных приемов и концепций с конкретными ситуациями функционирования предприятия для достижения своих целей. Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между предприятиями и внутри самих предприятий, пытается определить значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность деятельности предприятия. Были сформулированы следующие внутренние

переменные: цели, структура, ресурсы культура организации. Именно вариативность внутренних переменных предопределяет возможность решения проблемы гибкости и адаптивности к внешней среде.

Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он содержит конкретные рекомендации по применению научных концепций, принципов, методов в зависимости от сложившейся ситуации и условий внешней среды.<sup>11</sup>

**Ответьте на следующие вопросы:**

- 1. Какие научные школы вы узнали из материалов работы?**
- 2. Каким образом формировались этапы менеджмента и каким образом наука с связана с проектами?**
- 3. Что вы можете рассказать о Школе «научного управления»?**
- 4. Чем отличает Административная (классическая) школа управления в менеджменте?**
- 5. Какие отличительные характеристики Неоклассической школы можете привести?**

### **1.3. Особенности развития проектного менеджмента.**

Во всем мире признано, что управление проектами - особая область Менеджмента, реализация которой дает искомые результаты. История управления проектами началась одновременно с историей человека разумного, отличающегося способностью к осознанному и целенаправленному влиянию на окружающий мир с целью его изменения.

Интеграция экономик в мировое хозяйство, цифровое развитие цивилизации и ускорение научно-технического прогресса диктует необходимость применения инновационных подходов к управлению проектами.

Существует множество определений понятия «проект». Вот некоторые из них.

Проект – «это что-либо, что задумывается или планируется, например, большое предприятие», это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг.

«Проект – уникальная деятельность, предполагающая координированное выполнение взаимосвязанных действий для достижения определенных целей в условиях временных и ресурсных ограничений».

Авторитетная в области управления проектами организация Project Management Institute определяет проект как «совокупность действий (процессов), приносящих результат, во время которых людские, финансовые и материальные ресурсы определенным образом организуются с тем, чтобы результат соответствовал утвержденным спецификациям, стоимостным и временным затратам как по качественным, так и по количественным показателям». Под проектом понимается система сформулированных в его рамках целей, создаваемых или модернизируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов; технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению.

Работа в плане проекта представляет некоторую деятельность, необходимую для достижения конкретных результатов (конечных продуктов нижнего уровня). Таким образом, работа является основным элементом (дискретной, компонентой) деятельности на самом нижнем уровне детализации, на выполнение которого требуется время, и который может задержать начало выполнения других работ. Момент окончания работы означает факт получения конечного продукта (результата работы). Работа является базовым понятием и предоставляет основу для организации данных в системах управления проектами. На практике для ссылки на детальный уровень работ часто используется термин задача. В общем смысле эти два термина являются синонимами. Термин задача, однако, принимает и другие формальные значения в специфических контекстах планирования. Например, в аэрокосмической и оборонной областях задача часто относится к верхнему суммарному уровню работ, который может содержать множественные группы пакетов работ. Далее термин

---

<sup>11</sup> Лекционный материал преподавателей Департамента Менеджмент Финансового университета при Правительстве

задача используется только в своем общем смысле, как синоним работы.

Таким образом, в современном понимании проекты – это то, что изменяет мир: строительство дома или промышленного объекта, программа научно-исследовательских работ, разработка новой техники, создание кинофильма, развитие региона - это все проекты.

Все проекты обладают общими свойствами: включают координированное выполнение взаимосвязанных действий; имеют ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом; все, в некоторой степени, неповторимы и уникальны. Проект предполагает комплекс взаимосвязанных целей. Предполагается точное определение и формулирование целей, начиная с высшего уровня, с постепенной детализацией на нижних уровнях. При нарушении синхронизации взаимосвязанных задач (операций), когда одни не могут быть начаты, если не завершены другие, весь проект может быть поставлен под угрозу. Взаимосвязи могут быть как очевидными, так и представлять более сложный характер взаимодействия. «Проект - это сложная система, состоящая из взаимосвязанных динамических частей, требующая особого подхода к управлению». Проект заканчивается по достижению основных целей. Значительная часть усилий направлена именно на обеспечение сроков реализации проекта.

Отличие проекта от производственной системы заключается в его однократности и уникальности. Степень уникальности проектов может сильно отличаться для разных проектов. Источники уникальности могут иметь разную природу, в том числе в специфике конкретной производственной ситуации. Степень уникальности обычно определяется возможностью использования прошлого опыта.

Среди основных признаков проекта выделяют:

- уникальность и неповторимость целей и работ проекта;
- координированное выполнение взаимосвязанных работ;
- направленность на достижение конечных целей;
- ограниченность во времени (наличие начала и окончания);
- ограниченность по ресурсам.

Любой проект существует не изолированно, а в окружении множества различных субъектов и – соответственно – под влиянием оказываемого ими влияния.

Проект имеет ряд свойств: возникает, существует и развивается в определенном окружении, называемом внешней средой, состав проекта не остается неизменным в процессе его реализации и развития: в нем могут появляться новые элементы (объекты) и удаляться из его состава другие элементы.

«Участники проекта - основной элемент структуры, так как они обеспечивают реализацию замысла». У каждого участника свои функции, мера участия и степень ответственности за судьбу проекта.

Для управления проектом его следует разбить на иерархические подсистемы и компоненты. В терминах управления проектами структура проекта представляет собой "дерево" ориентированных на продукт проекта компонентов, представленных оборудованием, работами, услугами и информацией, полученными в ходе реализации проекта. Можно сказать, что структура проекта – это организация связей и отношений между его элементами. Формирование структуры проекта позволяет представить его в виде значительно меньших блоков работ вплоть до получения самых мелких, поддающихся непосредственному контролю позиций. Именно такие блоки передаются под управление отдельным специалистам, ответственным за достижение конкретной цели, достигаемой при реализации задач данного блока.

Чтобы структурировать проект, необходимо обеспечить разделение компонентов продукции проекта, этапов жизненного цикла, а также элементов организационной структуры. Процесс структуризации является неотъемлемой частью общего процесса планирования проекта и определения его целей, а также подготовки сводного (генерального) плана проекта и матрицы распределения ответственностей и обязанностей. Таким образом, к основным задачам структуризации следует отнести следующие:

- разбивка проекта на поддающиеся управлению блоки;
- распределение ответственности за различные элементы проекта и увязка работ со структурой организации (ресурсами);
- точная оценка необходимых затрат – средств, времени и материальных

ресурсов;

- создание единой базы для планирования, составления смет и контроля за затратами;
- увязка работ по проекту с системой ведения бухгалтерских счетов в компании;
- переход от общих целей к конкретным заданиям, выполняемым подразделениями организации;
- определение комплексов работ (подрядов).

Процесс структуризации проекта – это, по сути, построение иерархической структуры работ (ИСР), то есть последовательное многоуровневое расщепление цели на работы, которые необходимо выполнить для того, чтобы достичь цель.

При построении ИСР необходимо соблюдать следующие принципы:

- работы нижнего уровня являются способом достижения работ верхнего уровня;
- у каждой родительской работы может иметься несколько дочерних работ, достижение которых автоматически обеспечивает достижение родительской работы;
- у каждой дочерней работы может быть только одна родительская работа;
- декомпозиция (разбиение) родительской работы на дочерние производится по одному критерию;
- на одном уровне дочерние работы, декомпозирующие родительскую должны быть равнозначны;
- при построении иерархической структуры работ на различных уровнях можно и следует применять различные критерии декомпозиции;
- последовательность критериев декомпозиции работ следует выбирать таким образом, чтобы как можно большая часть зависимостей и взаимодействий между работами оказалась на самых нижних уровнях ИСР;
- на верхних уровнях работы должны быть автономны.

Немаловажным обстоятельством является также то, что декомпозиция работ прекращается тогда, когда работы нижнего уровня удовлетворяют следующим условиям. В первую очередь, работы должны быть ясны и понятны менеджеру и

участникам проекта, то есть должны являться достаточно элементарными. Также должен быть понятен конечный результат работы и способы его достижения. К тому же временные характеристики и ответственность за выполнение работ должны быть однозначно определены.

Рассмотрение процесса структуризации как неотъемлемой составляющей природы проектной деятельности показало, что, во-первых, процесс структуризации проекта является довольно важным, а в некоторых случаях даже необходимым условием реализации проекта. Во-вторых, структуризация здесь служит более эффективному управлению проектом («это управление изменениями, деятельность, направленная на реализацию проекта с максимально возможной эффективностью при заданных ограничениях во времени, денежных средствах (и ресурсах), а также качеству конечных результатов проекта»), а также облегчению работы над проектом. А в-третьих, видно, что кроме всего остального структуризация проекта является ещё и средством, инструментарием, обеспечивающим достижение целей проекта.

Для достаточно целостного представления о природе проекта считаю необходимым рассмотреть различные его типы с целью рассмотрения их особенностей.

Каждый конкретный проект определяют 4 **классификационных признака: масштаб; сроки реализации; качество; ограниченность ресурсов.** Кроме того, необходимо учитывать место и условия реализации проекта.

Принято выделять следующие основные виды проектов:

1. инвестиционные;
2. масштабные (малые, мегапроекты);
3. бездефектные;
4. мультипроекты;
5. монопроекты;
6. модульные;
7. международные.

Для инвестиционных проектов следует учитывать, что инвестиции могут охватывать как полный научно-технический и производственный цикл создания

продукции (ресурса, услуги), так и его элементы (стадии): научные исследования, обучение, реорганизация производства и т.д.

**Ответьте на следующие вопросы:**

**1.Какие понятия «проект» вы можете разъяснить и привести примеры проектов?**

**2.Для чего нужны проекты?**

**3.Какие отличия проектов вы знаете?**

**4.Каким образом отличить один проект от другого?**

**5.Какие параметры проектов вы знаете?**

#### **1.4. Плановая экономика как проект государственного управления.**

Интеграционные процессы в мировую экономику разрушили созданную в СССР социалистическую систему планирования, как форму особого крупномасштабного проекта: государственного управления всем народным хозяйством страны. Единая плановая экономика страны была мощным механизмом строительства социально-экономического общества. Такое масштабное планирование основывалось на принципах межотраслевого баланса и на принципах расширенного воспроизводства в целом. Результаты подобного проекта дали о себе знать моментально с учетом патриотизма всего народа и существенной ресурсообеспеченности России. Идеология плановой экономики зародилась в рамках теории марксизма-ленинизма и показала свою мощную жизнеспособность и результативность. Однако, возникновение плановой экономики и его развитие происходило в условиях конкурентной борьбы капиталистической системы и социализма в России. При этом, если назвать тот путь плановой экономики выражением «процесс внедрения менеджмента плановой экономики» в отсталую российскую экономику от разработки точечных проектов до единой плановой системы государственного планирования, прогнозирования, реализации и управления данной могучей социально-экономической системой- «системным проектом».

С позиции создания «системного проекта» в СССР можно отметить, что интеграция, на самом деле, происходила в рамках соединения отдельных дифференцированных частей экономики и функционального «менеджмента», функций всей масштабной системы в Единый целый «организм». При этом происходило сплочение экономических систем в рамках межотраслевого баланса, который прирастал с каждым годом в более могущественную структуру с централизованным директивным управлением по принципу «сверху вниз» и с ответной отчетностью «снизу-вверх». Контрольная система, хоть и давала сбои в некоторых случаях, но в общей оценке результатов обеспечивала сохранность имущества и ответственность системы за ожидаемый результат. Другой эффективной составляющей плановой экономики были пятилетние планы, которые выполнялись раньше назначенного срока с более высокими результатами. Такой «системный проект» позволял стабильно повышать стандарты социально-экономического положения населения страны. Интеграционные процессы в рамках «системного проекта» создавали новые институты власти, развивался научно-технический прогресс, который позволял обеспечить конкурентное преимущество проектам страны на международном уровне по многим отраслям народного хозяйства. При этом необходимо отметить на долгосрочность многих проектов, которые были реализованы в рамках плановой экономики СССР.

Высшим стратегическим «менеджментом» «системного проекта» в СССР явился Государственная плановая комиссия (Госплан), который и формировал перспективные и краткосрочные проекты по всей стране. В 2021 году (создан декретом Совнаркома 22 февраля 1921года) Госплану исполнилось 100 лет в 2021 году. В Госплане рассматривались Строительные планы(проекты) и Эксплуатационные планы (проекты).

Уникальность Госплана состояла в том, что он носил междуведомственный характер, который становился в рамках длительного периода времени, в условиях восстановления народного хозяйства и создания совершенно новых проектов. Действие и руководство Госплана распространялись и на ведомственные и отраслевые областные структуры и плановые комиссии.

Необходимо отметить несколько этапов становления и развития Госплана:

1. «1921-1924гг- период создания материальной и организационной основы планового хозяйства;
2. 1924-1926гг.- период интенсивного, «восстановительного» процесса и усиления наркомовского регулирования;
3. 1926-1927гг-начальный период «реконструктивного» процесса и организации обобщающей работы плановых органов;
4. С 1927 года организация плановых органов и методов их работы.»<sup>12</sup>

Одной из важнейших черт «проектного менеджмента» Госплана характеризовались целевым характером, целостностью проектов, которые охватывались в авральном режиме, выделялись только важные объекты.<sup>13</sup>

При сложных условиях разрухи ведомствам Госплана удалось привлечь техническую и научную интеллигенцию для реализации директивных планов и достижения быстрых результатов. Решение кадровой проблемы в условиях низкого доверия советской власти было важным фактором в ударном продвижении проектов того времени. Голод и засуха 1921 года заставили Госплан решать вопросы по ликвидации сложных проблем. Тем не менее организованные в «единый план» срочные вопросы были началом великих процессов по развитию сильнейшей экономики в мире.

Слаженная работа в Госплане и в республиканских и местных органах власти велась по бюджетной, а также научно-исследовательской работе в рамках изучения динамики развития народного хозяйства, контроля и наблюдения со стороны властных структур. Госплан в последующем состоял из трех секторов: реконструкции, экономического и производственного. Проектная деятельность, заложенная со времен Госплана СССР, была основана на четкую организационную работу, возможно с ошибками своего времени или особого рода кризисными ситуациями и рисками. Однако идея единства плана позволила совершить

---

<sup>12</sup> Интернет ресурсы

<sup>13</sup> Интернет ресурсы

экономический рывок в рамках крупных проектов, путем решения конкретных и индивидуальных подходов в плане электрификации всей страны, а также других сопутствующих к этому крупному проекту мероприятий и мер. Успешные реализации проектов осуществлялись в «борьбе за достижение плана» и достигали неожиданных результатов. Плановые работы над проектом ГОЭЛРО стали началом единого хозяйственного плана всей страны, которая за собой повлекла массу других смежных проектов.



Рис. 9. Первый перспективный проект-ГОЭЛРО

Становление Госплана происходило в жесткой ограниченности средств и сроков, тем не менее параллельность этапов организации работ по планированию и оперативной работы по их реализации обосновали методологию развития проектов в рамках плановой деятельности.

Следующим шагом эффективного менеджмента Госплана было распределение ресурсов в рамках их районирования и размещения по территориям. Таким образом

возникли новые методы хозяйственного строительства на основе планирования специализированных проектов. Параллельно со всеми процессами организации и реализации проектов происходило законодательное регулирование, то есть создание законодательной базы на Правительственном уровне.

Проектный менеджмент с многовековой историей вступило в особую эпоху развития в условиях конкуренции двух систем: капитализма и социализма. При этом процессы развития проектов происходят по особой закономерности, которые подчиняются принципам наращивания капитала, формирования добавленной стоимости, управления стоимостью капитала и т.д. Плановая экономика в СССР приобрела весомый характер в рамках формирования межотраслевых балансов. Быстрое восстановление экономики после тяжелой Великой Отечественной войны 1941-45гг. происходило в предельно краткие и сжатые сроки благодаря плановой экономике и высокой трудоспособности населения страны. Патриотизм и значительное ресурсное обеспечение в рамках внедрения новых технологий в государственные проекты дали серьезный толчок в развитии экономики послевоенных лет.

Также в условиях плановой экономики были проектированы стройки века: каналы, каскады гидро-электростанций, космические программы, атомное оружие, освоение нефтяных месторождений по стране, строительство тысячи новых городов, а также Байкало-Амурской магистрали и т.д. Преображались города и села всей страны в целом в рамках плановых проектов. Великие стройки коммунизма – именно так назывались все глобальные проекты советского правительства: магистрали, каналы, станции, водохранилища. О степени их «величия» можно спорить, но о том, что это были грандиозные проекты своего времени, сомневаться не приходится. Перечислим некоторые из них.

## «Магнитка»



Рис. 10. Фотография с великой стройки «Магнитки»

Крупнейший в России Магнитогорский металлургический комбинат был спроектирован в конце весны 1925 года советским институтом УралГипромез. По другой версии – проектирование велось американской компанией из Клинвуда, а прототипом «Магнитки» стал комбинат «US Steel» в Гэри штата Индиана. Все три «богатыря», которые стояли у «руля» строительства комбината, - управляющий Гугель, строитель Марьясин и начальник треста Валериус, - были расстреляны в 30-е годы. 31 января 1932 года - запущена первая доменная печь. Строительство комбината проходило в тяжелейших условиях, при этом большинство работ

осуществлялось вручную. Несмотря на это тысячи людей со всего Союза спешили на «Магнитку». Активно привлекались и зарубежные специалисты, в первую очередь американцы.

#### «Беломорканал»



Рис. 11. Вид сплава леса на Беломорканале

Беломорско-Балтийский канал должен был соединить Белое море и Онежское озеро и обеспечить выход к Балтийскому морю и Волго-Балтийскому водному пути. Канал был построен в рекордно короткие сроки – менее чем за два года (1931-1933 годы). Протяженность канала составляет 227 километров. Это было первое в Советском Союзе строительство, реализованное исключительно заключенными, может, именно поэтому Беломорканал не всегда причисляют к «великим стройкам коммунизма».

С созданием и внедрением в 1939-1948 годах новой техники возникла необходимость образования при Госплане Института технико-экономической

информации, которая стала драйвером развития новых проектов в СССР. В суровых военных 1941-1945 годах повысилась интенсивность деятельности Госплана из-за необходимости разработки дополнительных военно-хозяйственных планов, мобилизации промышленных ресурсов, перемещения военного производства в восточные районы СССР. Эти масштабные проекты по своей беспрецедентности поражали воображение своей разработанностью в экстремальных условиях военного времени. Постулаты плановой экономики удивляли координированностью по строительству новых проектов металлургических заводов, электростанций, угольных шахт, гражданских и военных объектов. Начиная с 1943 года проектный менеджмент Госплана был ориентирован на перспективное планирование восстановления и развития экономики тех регионов, которые пострадали от оккупации. Такая плановая работа по развитию проектов послевоенного восстановления длилась до 1950 годов и позднее. Таким образом, Госплан набирал обороты по перспективному планированию проектов нового поколения на основе научных технологий.

### Байкало-Амурская магистраль



Рис. 12. Вид на Байкало-Амурскую магистраль

Одна из крупнейших железнодорожных магистралей в мире строилась с огромными перерывами, начиная с 1938 года и заканчивая 1984. Сложнейший участок - Северо-Муский тоннель - был введен в постоянную эксплуатацию и вовсе

только в 2003 году. Инициатором строительства выступил Сталин. Стройка позиционировалась как подвиг молодежи.

#### «Волго-Донской канал»



Рис.13. Вид на Волго-Донской канал

Попытка соединить Дон и Волгу была предпринята еще Петром Великим в 1696 году. В 30-е годы прошлого века был создан проект строительства, но война помешала его реализации. Работы возобновились в 1943 году сразу после окончания Сталинградской битвы. Однако датой начала строительства все же следует считать 1948 год, когда начались первые земляные работы. Канал построили за 4,5 года – и это является уникальным сроком в мировой истории строительства гидросооружений.

« План преобразования природы»



Рис. 14. И. В. Сталин над картой строительства системы орошения.

План был принят по инициативе Сталина в 1948 году после засухи и свирепствовавшего голода 46-47 годов. План включал создание лесных полос, которые должны были преградить дорогу жарким юго-восточным ветрам – суховеям, что позволило бы изменить климат. Лесополосы планировалось разместить на площади в 120 миллионов гектаров – именно столько занимают Англия, Италия, Франция, Нидерланды и Бельгия вместе взятые. План также включал строительство системы орошения, в ходе реализации которой появилось 4 тысячи водохранилищ. Завершить проект планировалось до 1965 года. Было высажено более 4 млн. гектаров леса, а общая протяженность лесополос составила 5300 км. Государство решило продовольственную проблему страны, при этом часть хлеба стала

экспортироваться. После смерти Сталина в 1953 году программа была свернута, а в 1962 году СССР вновь потряс продовольственный кризис.

### «Волжская ГЭС»

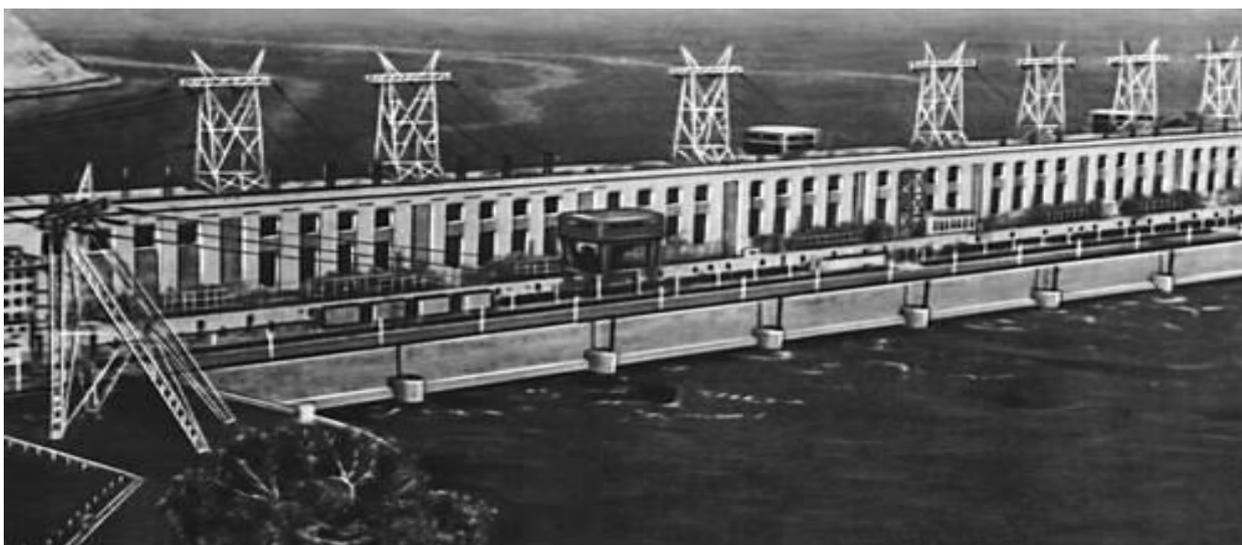


Рис. 15. Вид на Волжскую ГЭС

Строительство крупнейшей гидроэлектростанции в Европе началось летом 1953 года. Были проложены дороги, проведены линии электропередач и другие работы по возведению ГЭС. На объекте работали также саперы, которые занимались разминированием площадки для будущего строительства и дна Волги – близость к Сталинграду давала о себе знать. На стройке трудилось порядка 40 тысяч человек и 19 тысяч различных механизмов и машин. В 1961 году, превратившись из «Сталинградской ГЭС» в «Волжскую ГЭС имени 21 съезда КПСС», станция была введена в эксплуатацию. Ее торжественно открывал сам Хрущев. ГЭС являла собой подарок к 21 съезду.

## «Братская ГЭС»

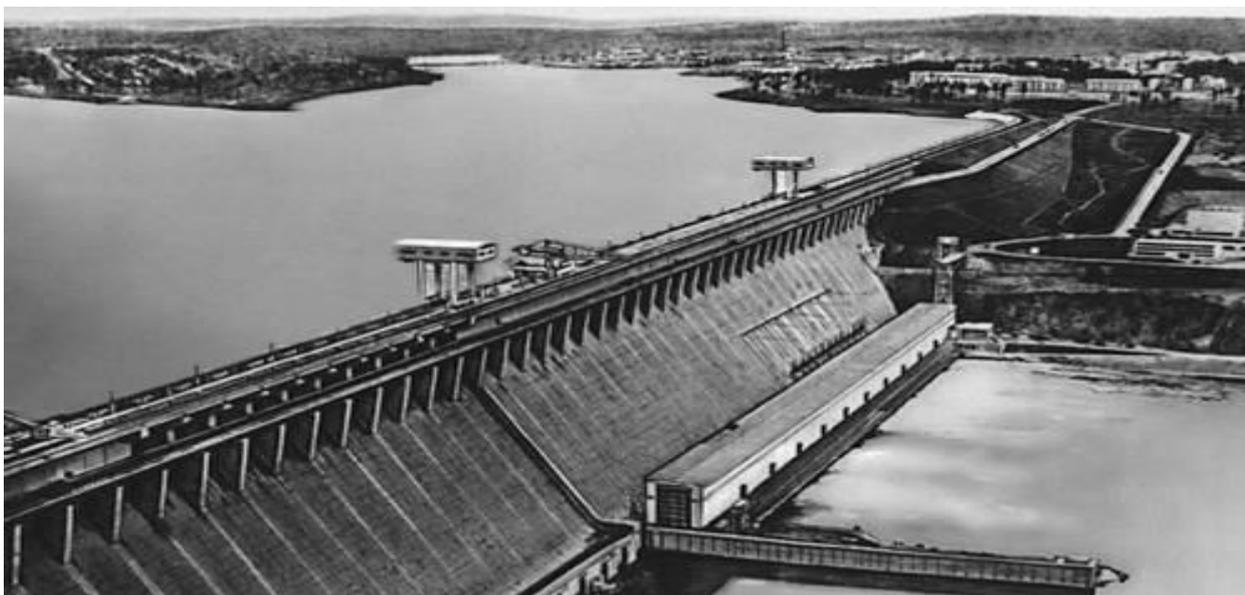
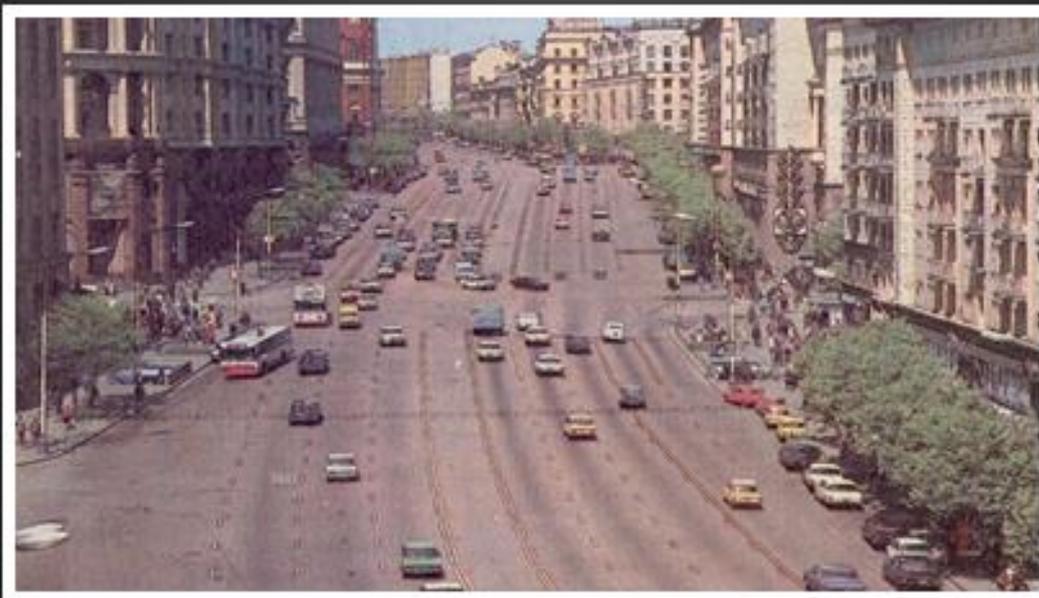


Рис. 16. Вид на Братскую ГЭС

Строительство ГЭС развернулось в 1954 году на реке Ангаре. Маленький поселок Братск в скором времени разросся до крупного города. Строительство ГЭС позиционировалось как ударная комсомольская стройка. На освоение Сибири съезжались сотни тысяч комсомольцев со всего Союза. До 1971 года Братская ГЭС была крупнейшей в мире, а Братское водохранилище стало крупнейшим в мире искусственным водоемом. При его заполнении было затоплено порядка 100 деревень.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> <https://www.liveinternet.ru/users/komrik/post407626686>



70-е годы

Публикации о сетевых методах

Рис.17. Вид города Москвы в 70-е годы.

В условиях плановой экономики поощрялась рационализаторская деятельность работников и активное выдвижение проектных решений в рамках плановой экономики. В 1970-1987 годах строились 3-4 новых города и поселка каждый месяц. Каждый рабочий день вводились по 2 промышленных объекта, ежегодно подавалось по 5 миллионов рационализаторских предложений и заявок на изобретения. Плановая экономика сформировала единую систему документооборота, сквозное планирование и бюджетирование, формирование стратегических планов «Пятилеток», разрабатывались Техничко- экономические обоснования проектов, учет каждого индивида в качестве эффективной кадровой политики в рамках глобального привлечения трудовых ресурсов в проекты, распределение студентов на организации и предприятия по специализации. Плановое распределение молодых специалистов сопровождалось подъемными пособиями и выделением места проживания, с

обеспечением его содержания. Велась борьба с «тунеядством»<sup>15</sup>, велся учет безработных, которым предлагалась различного рода деятельность.

В бывшем СССР методы управления проектами подчинялись принципам плановой экономики, правилам и нормам существовавшей социально-экономической системы. Теоретические разработки отечественных ученых и специалистов существовали и были достаточно высокого уровня, которые обеспечивали эффективное воспроизводство отраслей, тем самым обеспечивая стране место великой державы в мировом сообществе. Проекты в СССР тщательно рассматривались в рамках масштаба и экономической безопасности, как регионов, так и страны в целом. Однако интеграционные процессы в мировую систему глубоко затронули плановую экономику, поглощая в систему управления проектами в рамках основного принципа наращивания добавленной стоимости на капитал. Переходная экономика, в настоящее время, не достигла того уровня, которая удовлетворяла бы основное население страны, формированию стандартов для воспроизводства человеческого капитала.

Инициатива перехода в России к проектному типу управления была заявлена в сентябре 2005 года президентом В.В. Путиным.

---

<sup>15</sup> Не желание работать в условиях наличия рабочих мест

## Особенности развития проектного менеджмента в России



Рис.18. Структурное представление системы государственного планирования в СССР.

Планирование проектов и новых объектов по отраслям народного хозяйства происходило в условиях повышающегося как внутреннего спроса, так и в рамках внешней экономической деятельности. При этом всячески поддерживались научные идеи и технологии. В условиях увеличения финансирования научных разработок с каждым годом возникали все новые и новые крупные объекты, которые могли конкурировать по всем отраслям народного хозяйства с международными компаниями.

«История социалистического планирования в СССР может быть разделена на

несколько основных этапов: создание основ социалистического планирования в первые годы Советской власти; планирование в период восстановления народного хозяйства в условиях многоукладной экономики; планирование в довоенный период строительства социализма; планирование в годы Великой Отечественной войны; планирование в период послевоенного восстановления и развития народного хозяйства; планирование на современном этапе, в период развернутого строительства коммунистического общества.»[ ]

Плановое хозяйство в СССР показало необычайно быстрые результаты восстановления экономики на всех этапах развития страны, так как плановой развитие является основным законом как в социализме, так и при капитализме. Если в социализме средства производства принадлежат государству, то в капитализме средства производства принадлежат частному капиталу и регулирование планирования направлено на получение максимальной прибыли для собственника средств производства в отличие от социальной плановой экономики. При социальном планировании не остается без внимания на рынке труда ни один гражданин, а в капиталистическом планировании менеджмент предприятия или корпорации построен на оптимизации расходов на оплату труда для увеличения чистой прибыли для собственника средств производства. Ориентация на сверхприбыль в капиталистическом обществе приводит к безработице и снижению стандартов экономической устойчивости для основного и коренного населения территорий. Как показала плановая экономика СССР, каждый человек находил себе применение в рамках распределения по месту работы после получения образования. Тем самым плановое распределение трудовых сил в стране происходило в условиях развития новых проектов и объектов строительства, производства, переработки и научно-исследовательских организаций. Таким образом, в СССР были планово возведены отрасли энергетики, тяжелой и легкой промышленности и другие. Параллельно плановая экономика предполагала подготовку и повышение квалификации кадров, а также были сформированы целые комплексы по оздоровлению физического состояния

трудящихся в СССР. Под руководством Госплана СССР быстро и оперативно решались самые сложные задачи развития крупнейших проектов и демонстрировались результаты роста производства, переработки потребления для повышения патриотизма всего народа страны. Также в капиталистических странах также происходило плановое развитие экономики. Сформировались в США крупные проекты в рамках государственно-частного партнерства, которые осуществили колоссальные по размеру и масштабу проекты. Слияние частного капитала и государственного управления привело особого рода развитию проектов и монополизации многих отраслей промышленности, газо-нефтедобычи, сельского хозяйства и других. Элементы планового хозяйства были заложены в эпоху империализма в крупных капиталистических странах в рамках пятилетних планов, например: Японии, Южной Кореи; в рамках четырехлетних планов в послевоенной Германии для восстановления экономики. Другим ярким примером использования опыта Госплана и плановой экономики, диффузии ее в капиталистическую экономику является Китайская Народная Республика (Китай). Феномен Китайской плановой экономики сегодня показывает прекрасное проектное развитие. Особенности китайского менеджмента будут рассмотрены в отдельном разделе. Используемый межотраслевой баланс в рамках Госплана и плановой экономики создавал огромную взаимосвязанную систему, где поставленные сложные задачи не только выполнялись, но и перевыполнялись в рамках пятилетних планов на территориях исполнения, то есть в проектах. Таким образом, плановая экономика и развитие проектов может существовать не только в социалистической форме на средства производства и планов – директив в масштабе страны, но и в условиях принадлежности средств производства Капиталу-Монополисту в рамках современной цифровой экономики в мире. Однако результаты социалистической плановой экономики направлены на решение социально-экономических стандартов для населения, а результаты империалистической плановой экономики в рамках транснациональных корпораций направлены на получение сверхприбыли путем экономии на

стандартах основного населения в странах расположения и деятельности. Также применение результатов научно-технологического развития направлены на достижение идентичных результатов.

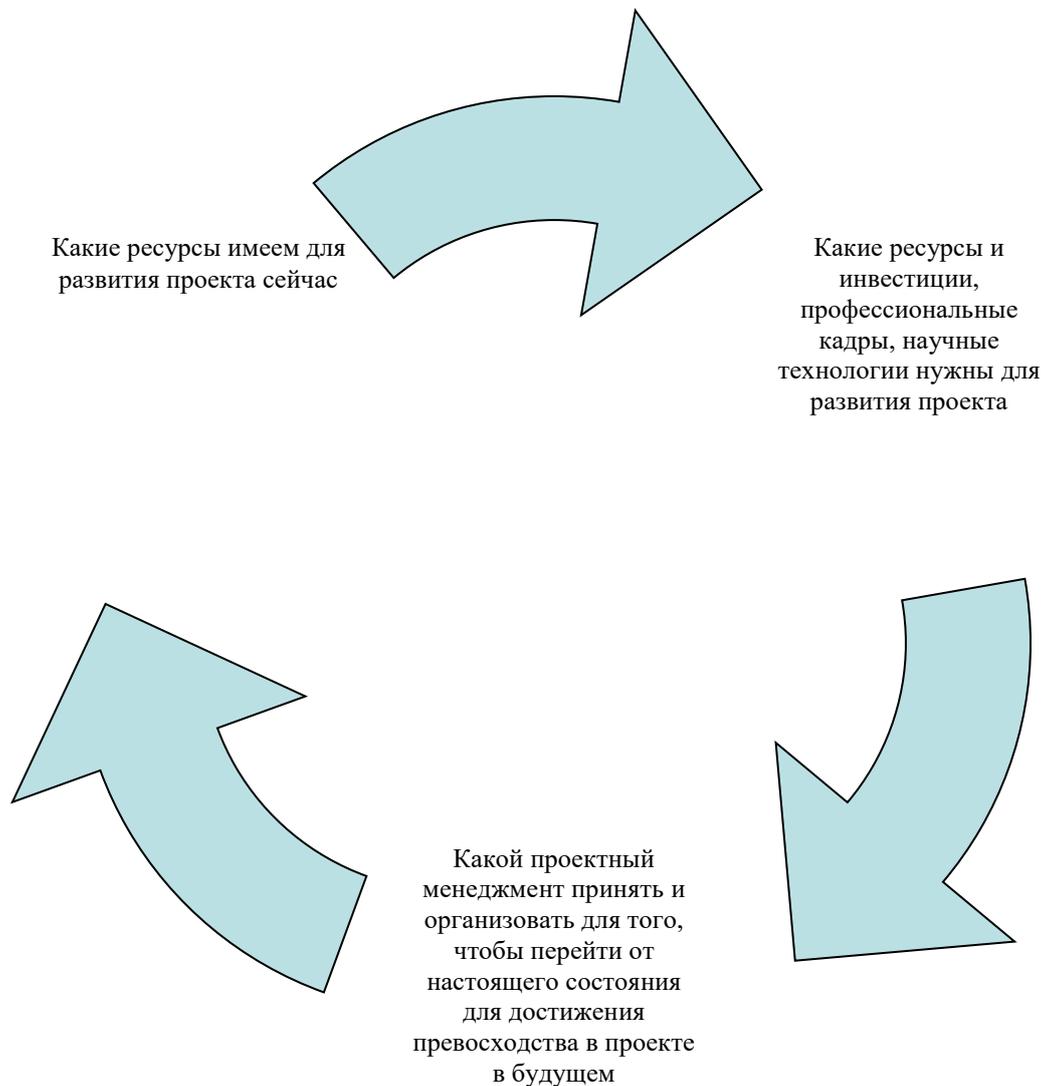


Рис.19. Кругооборот в развитии проектного менеджмента.

Для того, чтобы развить конкурентный рынок в рамках эффективного планирования необходимо расставить приоритеты в условиях быстро меняющегося международного рынка. Какие научно-исследовательские центры

фундаментальной и прикладной науки с научно-производственными центрами задействовать в развитии инновационных технологий? Реформированная экономика за последние десятилетия Российской Федерации, на сегодняшний день не готова решать вызовы современной конкуренции на международном рынке. Ориентация на поставки сырья на экспорт и импорт высоких технологий не позволяет обеспечить высокие социально-экономические стандарты для населения и повышения человеческого капитала в целом. Опыт СССР в развитии крупных проектов в условиях жесткой борьбы показал возможность достижения высоких результатов при правильной организации производства, переработки и потребления, а также экспорта с высокой добавленной стоимостью продукции.

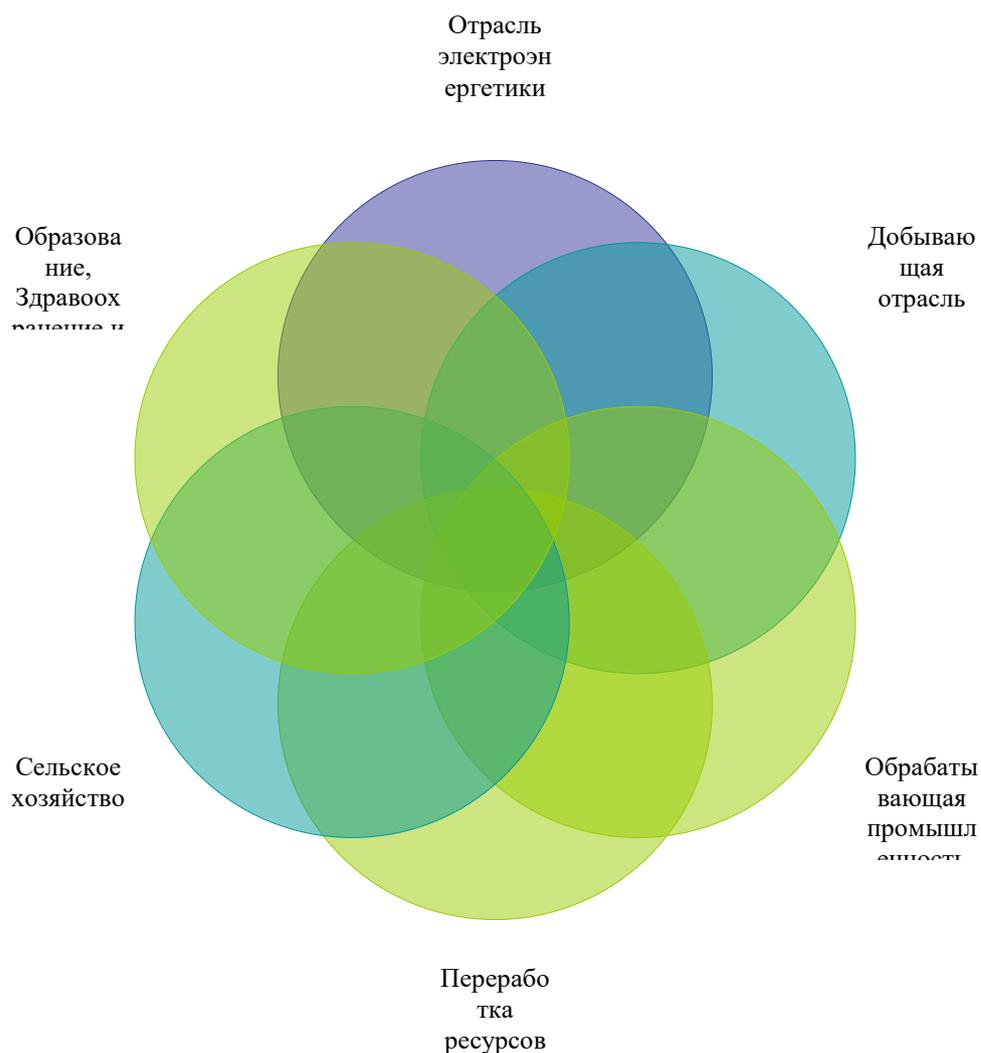


Рис.20 Межотраслевое влияние развития отраслей народного хозяйства и их конвергенция.

На рисунке 20 показано межотраслевое влияние развития отраслей народного хозяйства, а также как смежные отрасли оказывают содействие развитию других отраслей в рамках взаимодействия. За последние годы реформирования экономики Российской Федерации наблюдается нарушение межотраслевых связей в пользу развития Транснациональных корпораций и перехода большей добавленной стоимости с прежних российских корпораций в ТНК. Центры добавленной стоимости в цепочке создания продукта, его сбыта и потребления перенесли из России в развитие страны, где зарегистрированы данные ТНК.



Рис. 21 Стягивание цепочек добавленной стоимости <sup>16</sup>

На рисунке 21 представлено схематическое представление стягивания цепочек добавленной стоимости на мировом пространстве.

Таким образом, стягивание центров производства, переработки в особые центры позволяют планировать проекты с высокой добавленной стоимости для увеличения сверхприбылей ТНК. Расширение, модернизация и реконструкция производства, переработки и сбыта может происходить в рамках включения цепочки формирования добавленной стоимости. Отсюда следует вывод о том, что научные технологии в развитие проектов планируются заранее в рамках цифровой трансформации планирования и прогнозирования развития проектов, строительство новых и модернизации старых объектов в рамках особой стратегии или концепции развития проектов в мировом пространстве. Поэтому строительство новых заводов или масштабных проектов должно быть запланировано в рамках серьезной Стратегии пространственного развития территорий и Схемы территориального их расположения, ориентированные на результат. Такие проекты требуют планирования и привлечения материальных и человеческих ресурсов в пределах тех территорий, где будет размещен

<sup>16</sup> Интернет источники

масштабный проект. В СССР размещение таких масштабных проектов сопровождалось развитием социально-экономического положения территорий и населения, проживающего на территории расположения крупных проектов. В рамках цифровой трансформации и интеграции экономик в мировое хозяйство происходит увеличение безработицы и стимулирование сокращения Фонда отплаты труда и материальных ресурсов за счет эффективного менеджмента ТНК.

В условиях трансформации экономик в мировое хозяйство возникает вопрос: какие проекты нужно планировать, какие ресурсы при этом можно использовать, какой персонал готовить для развития проекта, и на какой результат проект должен быть ориентирован. Большие данные (Big data) в настоящее время в условиях цифровой трансформации позволяют планировать любые сложные проекты с любыми ресурсами со всего мирового рынка. Разделение этапов производства одного и того же изделия могут быть не только в соседних регионах, но и в разных странах. При этом возникает множество вопросов в части развития инновационных технологий, которые необходимы для развития масштабных проектов. В настоящее время фундаментальная, прикладная наука в Российской Федерации требуют кардинального пересмотра нормативно-правового регулирования, увеличения финансирования научных разработок, слияния с научно-производственными центрами для внедрения инновационных технологий в масштабные проекты для выхода на конкурентный мировой рынок. В настоящее время статистика показывает резкое снижение развития и внедрения инновационных российских технологий в пользу импортных. Трансфер иностранных технологий продолжается во всех отраслях национальной экономики России. Поэтому эффективное проектное управление в Российской Федерации в настоящее время ограничено действующим законодательством. При этом действующее законодательство существенно защищает права и возможности иностранных инвесторов,

работающих на российском рынке, и имеют преимущества перед российскими инвесторами.

### ***Теоретические истоки идей планового народного хозяйства***

Карл Маркс и Фридрих Энгельс обосновали необходимость защиты государством трудящихся. В.И. Ленин продолжал учение К.Маркса и Ф. Энгельса и указывал на необходимость планового ведения народного хозяйства. Самым судьбоносным предложением Ленина В.И. стал план глобального строительства ГОЭЛРО в 1922 году.

*«Задача коммунистов внутри «ГОЭЛРО» — поменьше командовать, вернее вовсе не командовать, а подходить к специалистам науки и техники («они в большинстве случаев неизбежно пропитаны буржуазными мирозерцанием и навыками»), как говорит программа РКП) чрезвычайно осторожно и умело, учась у них и помогая им расширять свой кругозор, исходя из завоеваний и данных соответственной науки, памятуя, что инженер придет к признанию коммунизма не так, как пришел подпольщик-пропагандист, литератор, а через данные своей науки, что по-своему придет к признанию коммунизма агроном, по-своему лесовод и т. д. Коммунист, не доказавший своего умения объединять и скромно направлять работу специалистов, входя в суть дела, изучая его детально, такой коммунист часто вреден.»<sup>17</sup>*

В суровых условиях становления социалистического строя, внедрения планового хозяйства в стране шла широкомасштабная подготовка кадров. «Старт НЭПу был дан в 1921 году. А уже в 1922 году рост промышленности производства увеличился до 30,7%. Валовая продукция крупной промышленности за пять лет НЭПа (1921-1926 годы) достигла 75,5% от довоенного, а в 1926 году превзошла и

---

<sup>17</sup> ПСС Ленина т. 42 стр. 346

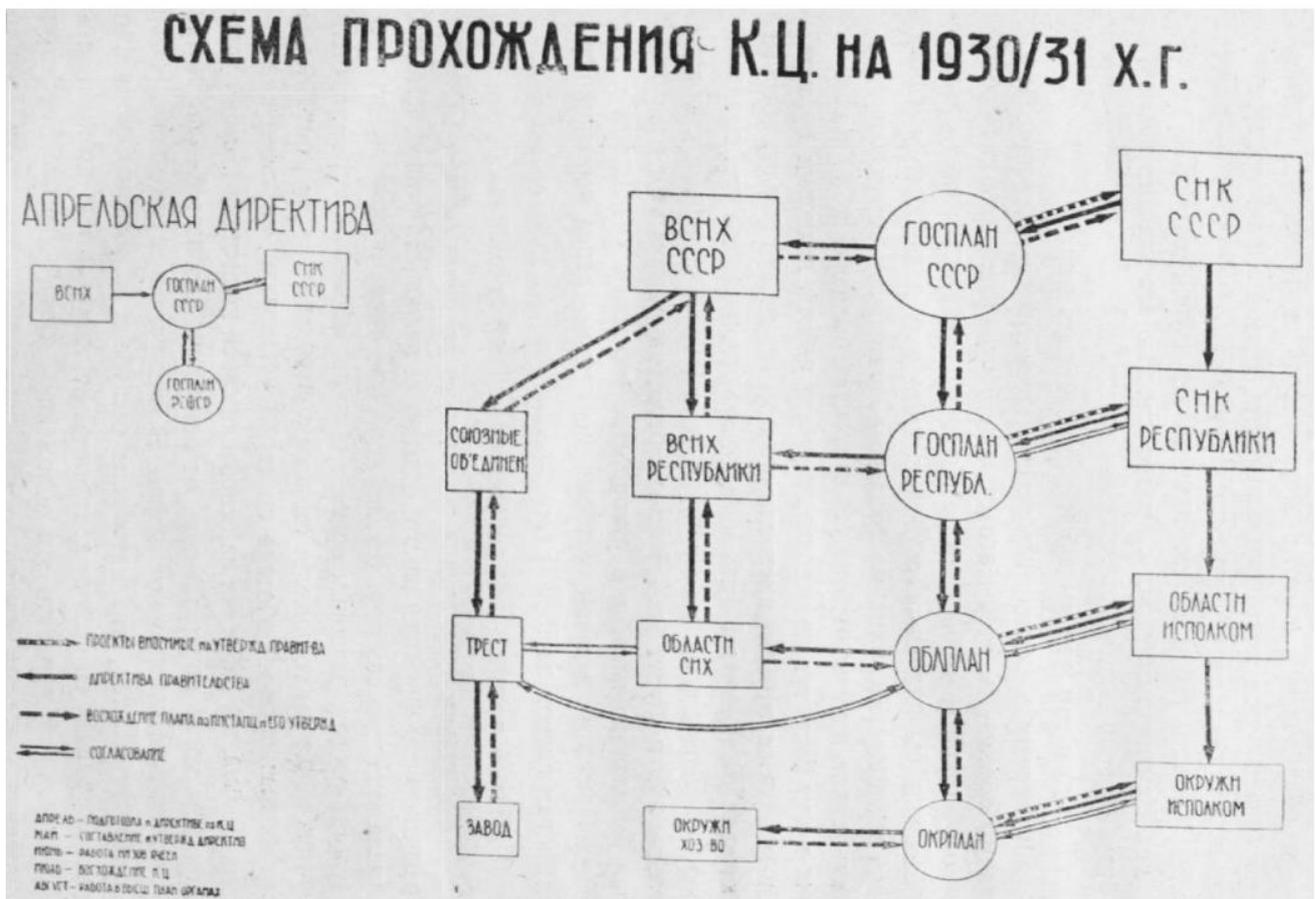
его на 8%.<sup>18</sup> В тяжелейших условиях новой экономической политики и привлечения профессиональных кадров в программу широкой индустриализации страна смогла подготовить базу для первого пятилетнего плана (1928-1932гг). Экстенсивный рост плановых показателей и принудительное всеобщее образование позволили остановить катастрофическое падение промышленного производства, увеличить выпуск товаров потребления. Госплан задействовал все ресурсы для плановой экономики. «Когда мы говорим: «рабочий контроль», ставя этот лозунг всегда рядом с диктатурой пролетариата, всегда вслед за ней, то мы разъясняем этим, о каком государстве идет речь. Государство есть орган господства класса. Какого? <...> Если пролетариата, если речь идет о пролетарском государстве, т. е. о диктатуре пролетариата, то рабочий контроль может стать всенародным, всеобъемлющим, вездесущим, точнейшим и добросовестнейшим учетом производства и распределения продуктов.»<sup>19</sup>

Как показала история развития планового хозяйства в СССР все пятилетние планы всегда перевыполнялись. Была налажена система контроля над исполнением плановых заданий.

---

<sup>18</sup> Григорий Сокольников: Невыученные уроки НЭПа»/Игорь Прокопенко. –М.:АФК «Система»: Политическая энциклопедия, 2021.-391с.:пл. (Страница советской и российской истории: Библиотека АФК «Система»)

<sup>19</sup> В.И. Ленин, «Удержат ли большевики государственную власть?»



Снизу вверх директивы в виде предложений, сверху вниз – в виде закона

Рис. 22. Схема выполнения директив в рамках плановой экономики.

На рисунке 22 приведена схема выполнения директив, которые предусматривала механизм директивного исполнения, который имел огромные преимущества от капиталистического управления, куда были вовлечены все управленческие уровни социалистического производства. Мотивация управления трудящимися имела разные механизмы стимулирования.

СОСТАВ ПЛЕНУМА ГОСПЛАНА СССР.  
(Утвержден Политбюро ЦК 30.XII.1930г.)

1 - 25 человек членов президиума.

П. ПРЕДСЕДАТЕЛИ МЕСТНЫХ ПЛАНОВЫХ ОРГАНОВ.

- |     |             |      |                              |
|-----|-------------|------|------------------------------|
| 1.  | Рогов       | М.И. | Председатель Госплана РСФСР. |
| 2.  | Дудник      | А.М. | " " УССР.                    |
| 3.  | Гольдберг   | С.А. | " " БССР.                    |
| 4.  | Пирумов     | С.   | " " ЗСФСР.                   |
| 5.  | Розит       | Д.П. | " " Ср.Азии                  |
| 6.  | Щур         |      | " " Узб.ССР.                 |
| 7.  | Толшго      |      | " " Туркм.ССР.               |
| 8.  | Лебединский |      | " " Тадж.ССР.                |
| 9.  | Поднек      | А.М. | " " Казакстана.              |
| 10. | Белозерский |      | " " Киргизии.                |
| 11. | Иванов      |      | " " Ленинград. облплана.     |
| 12. | Рознер      |      | " " Севкрайплана             |
| 13. | Бриханов    | Н.П. | " " Моск. облплана.          |
| 14. | Федяев      |      | " " Западн. облплана.        |
| 15. | Таньпетр    |      | " " Н.Новг. крайплана.       |
| 16. | Буров       |      | " " Уральск. облплана.       |
| 17. | Рибочкин    |      | " " Средне-Волжск. "         |
| 18. | Озерянский  |      | " " Н.-Волжск. крайплана.    |
| 19. | Ефремов     |      | " " Сев. Кав. крайплана.     |
| 20. | Цопов       |      | " " Вост. Сибкрайплана.      |
| 21. | Недзвецкий  |      | " " Д. Вост. крайплана.      |
| 22. | Райхман     |      | " " Ив. Возн. облплана       |
| 23. |             |      | " " ЦЧО "                    |
| 24. |             |      | " " Зап. Сиб. крайплана.     |
| 25. |             |      | " " Грузинск. АССР           |
| 26. |             |      | " " Госплана Армян. АССР.    |
| 27. |             |      | " " Азербайдж. АССР.         |

Ш. Руководители плановых органов союзных ведомств.

- |     |            |      |                  |
|-----|------------|------|------------------|
| 28. | Ш м и д т  | В.В. | НКЗем СССР.      |
| 29. | Кочуков    |      | НКПИТ.           |
| 30. | Миронов    |      | НКМС             |
| 31. | Краваль    |      | НКТруд СССР.     |
| 32. | Манцев     | В.п. | НКХ СССР         |
| 33. | Гуревич    | А.И. | ВСНХ СССР        |
| 34. | Шапошников |      | Нач. штаба РККА  |
| 35. | Дволайцкий |      | наркомвнешторг.  |
| 36. | Марьясин   |      | Госбанк СССР.    |
| 37. | Плетнев    |      | Центросоюз.      |
| 38. |            |      | Нарком РКИ СССР. |
| 39. |            |      | НКСнабжения.     |

СКОЙ ЭПОХИ

ДОКУМЕНТЫ СОВЕТСКОЙ ЭПОХИ

## 1У. Персональный список.

- |                       |      |  |
|-----------------------|------|--|
| 40. Бубнов            | А.С. |  |
| 41. Шверник           | Н.М. |  |
| 42. Владимирский      | Ф.С. |  |
| 43. Вейнберг          |      | ВЦСПС  |
| 44. Халатов           |      | ОГИЗ   |
| 45. Маркевич          | О.М. | Трактороцентр  |
| 46. Альперович        | Е.М. | Станкотрест  |
| 47. Гастев            |      | Директор Ин-та Труда.  |
| 48. Гускин            | И.М. | " Нефтяного ин-та.   |
| 49. Вавилов           | Н.И. | Президент академии сельхоз.наук им.Ленина.                           |
| 50. Б а х             | А.Н. | Академик.  |
| 51. Иоффе             |      | "  |
| 52. Брицке            |      | Директор ин-та удобрений.  |
| 53. Архангельский     |      | Академик.  |
| 54. Тулайков          |      | Профессор  |
| 55. Келлер            |      | " Воронежск.ин-та.   |
| 56. Богомолкин        |      | Директор совхоза "Гигант".   |
| 57. Павловский        |      | " Шевченковско <sup>й</sup> МТС.                                     |
| 58. Иванов            | М.Ф. | " ин-та Овцевод.   |
| 59. Заркевич          |      | " с.-х.зоотехн.ин-та.  |
| 60. Лурье             | Д.   | " колхозного ин-та.  |
| 61. Семенов           | К.Н. | Профессор гос.физико-техн.ин-та.                                     |
| 62. Смуров            |      | " электро-технич.ин-та.  |
| 63. Голубцов          |      | Инженер-электрик Дубровск.торф.станц.                                |
| 64. Белявский         |      | Проф.Ленингр.военной академии (член ВКП(б)).                         |
| 65. Фельварк          | Л.И. | Инженер-электрик Магнитостроя.                                       |
| 66. Веденеев          | Б.   | Главн.инженер Днепростроя.   |
| 67. Флаксерман        | Ю.Н. | инженер-электрик.  |
| 68. Александров       | И.Г. | Директор ин-та Гипрпрова.  |
| 69. Вильямс           | В.Р. | Профессор Тимирязевск.с.х.академии                                   |
| 70. Сарета            |      | Пред.эконом.стат.сектора Госплана РСФСР.                             |
| 71. Лугановский       |      | Председатель Цекобанка.  |
| 72. Анцелович         | Н.М. | " ЦК союза с.х.рабочих.  |
| 73. Булат             | И.Л. | " " " металлстов.  |
| 74. Древич            | Э.И. | " " " химиков.   |
| 75. Нос <sup>Эв</sup> | А.Г. | " " " пищевиков.   |
| 76. Смирнов           | Н.И. | " " " горняков   |
| 77. Амосов            | А.М. | " " " транспортников.  |
| 78. Петров            | А.И. | Член през.бюро народн.планиров.Госплана СССР,чл.ВКП(б) с 1909 г.     |
| 79. Цоросян           | А.А. | То же.   |
| 80. Хмельницкая       | Е.С. | Член коллегии стат.сектора Госплана СССР,оконч.ИКИ,в партии с 1918г. |
| 81. Красногорский     | А.Д. | Пред.сектора распределения и потребления Госплана СССР.              |

СКОЙ ЭПОХИ

Документы Советской Эпохи

<http://sovdoc.rusarchives.ru>

СОСКОЙ ЭПОХИ		ДОКУМЕНТЫ СОВЕТСКОЙ ЭПОХИ	
82. Миндлин	З.Л.	Член презид. народ.-хоз. планирования бюро Госплана СССР, член ВКП(б) с 1920 г.	
83. Вагранский	Н.И.	Зам. пред. сектора энергетики, окончил ИКП, в партии с 1917г.	
84. Медников	Н.И.	Пред. металлическ. секции Госплана СССР	
85. Ботнер	С.О.	Зам. пред. сектора обороны.	
86. Гурвич	М.И.	Пред. химической секции Госплана СССР.	
87. Диканский	С.С.	Пред. лесной секции госплана СССР, горняк, в ВКП(б) с 1919г.	
88. Медников	А.И.	Председ. сектора культуры Госплана СССР.	
89. Ярилов	А.А.	Зам. пред. сектора науки Госплана СССР.	
90. Шахновская	С.В.	Зам. директ. ин-та эконом. исслед.	
91. Ястремский	В.С.	Отв. работник Госплана СССР, статистик, б/п.	
92. Бурдянский	Н.М.	Инженер -член комитета по стандартизации, член ВКП(б).	
93. Павленко		Инженер з-да "Красн. Профинтерн"	
94. Шитов		Инженер Мотовилих. завода.	
95. Лауер		Экономист ВСНХ СССР.	
96. Зелинский	Е.Л.	Зам. директора НАМИ, чл. ВКП(б).	
97. Хавин		Экономист ВСНХ СССР.	
98. Фадеев	И.М.	Пред. произв. совещ. з-да АМО, чл. ВКП(б) с 1919 года.	
99. Федоров	И.П.	Пред. произв. совещ. электрозавода, чл. ВКП(б) с 1919г., представляется общественностью к ордену Ленина.	
100. Машаров	С.А.	Пред. произв. совещ. Трехгорная м-ра, чл. ВКП(б), образов. высш. техническ.	
101. Цыганов		Пред. произв. совещ. Больш. Ив. Вознесен. м-рн г.р. 1895, рабочий, чл. ВКП(б) с 1920г., обком поддерживает.	
102. Волсуновский		Пред. произв. совещ. з-да "Кр. Путиловец", слесарь, образ. средн., чл. ВКП(б) с 1923г., обком поддерж.	
103. Комаров		Пред. произв. совещ. з-да "Кр. Треугольник", рабоч., чл. ВКП(б) с 19г., обком поддерживает.	
104. Скоробогатов		Пред. произв. совещ. Чернореч. з-да, рабоч., чл. ВКП(б) с 24г., Нижрайком поддерживает.	

1796с

Верно: *Воронцова*

Рис. 23 Состав заседания Госплана

Система мотивации трудящихся, строителей социалистической экономики резко отличалась от мотивации в капиталистических странах. Результатом эффективного управления плановой экономики стало повышение человеческого капитала в стране и ежегодный рост рационализаторских предложений по всем отраслям народного хозяйства. Трудящиеся стали получать квартиры, повышать

бесплатно свою квалификацию в учебных заведениях, принимали участие в социалистических соревнованиях и рационализаторских мероприятиях, которые повышали творческий характер и патриотизм советского человека. Рацпредложения увеличивались с каждым годом все больше и больше.

ИЗОБРЕТАТЕЛЬСТВО И РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ В НАРОДНОМ ХОЗЯЙСТВЕ				
Годы	Число поданных рациона- лизатор- ских пред- ложений и заявок на предпола- гаемые изобре- тения, тыс.	Число использо- ванных в про- изводстве изобретений и рационали- заторских предложений, тыс.	Затраты на изобрета- тельство и рационали- зацию, млн. руб.	Экономичес- кий эффект от использо- вания изобре- тений и рационали- заторских предложе- ний, млн. руб.
1940	591	202	...	90
1960	3 987	2 536	111	1 457
1965	4 076	2 841	147	1 908
1970	4 591	3 414	229	3 004
1975	5 113	3 977	319	4 805
1980	5 063	4 048	379	6 891
1981	5 100	4 050	385	7 000

87

Рис. 24. Увеличение рацпредложений в СССР по годам.<sup>20</sup>

Таким образом плановое ведение хозяйства в СССР позволило обеспечить устойчивое и бескризисное развитие, осуществить грандиозные и долгосрочные проекты. Государственные проекты предусматривали длительные сроки окупаемости, но руководители страны твердо были уверены, что таким образом

<sup>20</sup> Статистика в СССР

трудящиеся получают максимальную выгоду и крупные проекты обеспечат экономический рост в стране. При этом осуществлялось хозяйское отношение к использованию природных ресурсов в стране, стремление к безотходным технологиям производства поощрялось на всех уровнях управления народным хозяйством. «Если суммировать вышесказанное, то в своей совокупности, преимущества планового народного хозяйства можно выразить так:

1. Отработанная методология изучения «действительности» (политэкономических процессов в обществе и т.д.).

2. Общественная собственность на средства производства.

3. Обратная связь. Без обратной связи план не составлялся. Сначала директива, далее уточнение на низах, далее уточненный план идет с низов наверх, где принимают окончательное решение о дальнейших действиях. Плюс ко всему, низовые формы организации трудящихся позволяют корректировать и творчески дополнять плановые директивы.

4. Исходя из пункта выше — активное участие рационализаторов и прочих творческих энтузиастов, чьи вносимые и осуществляемые предложения позволяют уменьшить расход ресурсов при перевыполнении плана, а так же ускорить процесс внедрения технологических инноваций»<sup>21</sup>.

Любое плановое хозяйство или грандиозный государственный проект не может обойтись без управления ценами и стоимостью проекта. ***«Стоимость товара определяется общим количеством содержащегося в нем труда. Но часть этого количества труда воплощена в стоимости, за которую был уплачен эквивалент в форме заработной платы, другая же часть его воплощена в стоимости, за которую не было уплачено никакого эквивалента. Часть труда, содержащегося в товаре, представляет собой оплаченный труд, другая часть — неоплаченный. Следовательно, продавая товар по его стоимости, т.е. как кристаллизацию всего количества труда, затраченного на товар, капиталист обязательно продаст его с прибылью.***

---

<sup>21</sup> ссылка

*Он продает не только то, за что уплатил эквивалент, но также и то, что ему ничего не стоило, хотя его рабочему это стоило труда. То, чего стоит товар капиталисту, и то, что он действительно стоит, — это две различные вещи.»<sup>22</sup> К Маркс*

Не совпадение цены и стоимости К. Марксом характерно не только для капитализма. В свою очередь И. В Сталин в работе «Экономические проблемы социализма в СССР» отметил, что этот вопрос оставался актуальным постольку, поскольку оставался в силе закон стоимости: «Вот здесь записано, что закон стоимости преодолен. Тогда становится непонятным, откуда категория себестоимости, без чего нельзя калькулировать, нельзя производить распределение по труду, нельзя устанавливать цены. Закон стоимости не преодолен еще. Неверно, что мы командуем ценами, хотим командовать, но не получается. Для того чтобы командовать ценами, надо иметь громадные резервы, обилие товаров и только тогда мы сможем диктовать свои цены. А пока есть рынок нелегальный, рынок колхозный, существуют рыночные цены. Если нет стоимости, тогда нечем измерять доходы. Доходы трудом не измеряются.»<sup>23</sup>

Для сравнения можно взять два труда: М. Майзенберга «Ценообразование в народном хозяйстве СССР» 1953 года и Л. М. Кантора «Ценообразование в СССР» 1964 года. Говоря о характере и значимости последней работы нужно отметить, что она тоже даёт лаконичную ясность о понятиях зависимости цены от стоимости товара и объясняет необходимость снижения себестоимости товаров для снижения цены на них в ходе социалистического строительства. А именно: *«Сама по себе конкурентная борьба капиталистов и их объединений, особенно на международном рынке, стремление вытеснить своих конкурентов вызывают падение цен на отдельные товары. Известны*

---

<sup>22</sup> Ссылка на труды Сталина И.В.

<sup>23</sup> Ссылка на труды Сталина И.В.

*многочисленные случаи реализации товаров за границей по так называемым демпинговым ценам, т. е. по ценам ниже издержек производства.»<sup>24</sup>*

*Тогда, как при социализме: «Коренным образом отличается ценообразование в условиях социалистического хозяйства. В отличие от капитализма, где уровень цен складывается на основе стихийных факторов, в социалистическом обществе цены планируются, устанавливаются централизованно плановыми и хозяйственными органами. При этом планирование цен в СССР исходит прежде всего из средне-отраслевой себестоимости, составляющей основной элемент цены. Возможность планомерного установления цен является большим преимуществом социалистической экономики перед капиталистической. Благодаря тому, что средства производства являются в СССР общественной собственностью, а в преобладающей части — государственной, всенародной собственностью, Советское государство имеет возможность планомерно развивать народное хозяйство и планомерно устанавливать цены как на средства производства, так и на предметы личного потребления.»<sup>25</sup>*

Проект планового ведения хозяйства в социализме основано на пропорциональном развитии отраслей, планомерного формирования цен и управления ценами для обеспечения благоприятных условий для трудящихся.

---

<sup>24</sup> ссылка

<sup>25</sup> ссылка

МАРТ  
1951 г.

2

Пятница  
42 (1624)

Газета выходит  
трижды в неделю,  
в том числе по субботам  
и воскресеньям  
на 20 коп.

## славу дины!

### ЭШЕЛОНОВ БЕРХ ПЛАНА

о телефону). Коллектив  
управления треста Ок-  
выполнял двухмесячный  
Родне отправлено сви-  
нов топлива.  
ановского труда показы-  
локомотивов И. Мешани-  
составители И. Саши-  
Они свои обязательства  
в полтора—два раза.

### ХАНОВСКОЙ ЗАХТЕ

ш норр.). Горняки сорок  
шахты успешно борются  
взятых обязательств. До-  
зрала, закончили двух-  
они вылезли на-гора две  
сечи тонн угля сверх  
ана. В авангарде сорев-  
нему идет коллектив  
бцева. Здесь все навалю-  
ются по-стахановски. То-  
в. Панов, Михайлов и  
правило, ежемесячно пре-  
рму в полтора раза.  
де новой заботой партии  
о советском народе, геро-  
ий становятся на стажа-

### ЕТ МАРТА

ш норр.). Досрочно, 26  
ил двухмесячный план  
л № 2-бис.  
лется провозчики подго-  
тотка тов. Волковянского.  
или задание по провозке  
и около 900 тонн сверх-  
на.  
м снижении цен на то-  
потребления, шахтеры  
зались работать еще

### ЕЕ ОСВОИМ УЮ МОЩНОСТЬ

ИСК. (Наш норр.). К зна-  
те — открытие второй  
го Совета СССР горняки  
шахты приходят с по-  
успехами. 25 февраля  
месячный план добычи. До  
подарок Родне отправ-  
алона сверхпланового топ-  
шахты уже близок к  
тной мощности своего  
отдельные дни горняки  
столько, сколько запро-

вого участка завоевали  
ятого подготовительного  
Зотов). За 25 дней фев-  
почти двести погонных  
сверх плана.  
аботу партии и правя-  
учшения благосостояния  
ики тридцать пятый за-  
сить производительность  
освоить проектную мощ-  
ня.

# В Совете Министров СССР и Центральном Комитете ВКП(б)

## О новом снижении государственных розничных цен на продовольственные и промышленные товары

В связи с новыми успехами, достигнутыми в 1950 году в области развития промышленности и сельского хозяйства, повышения производительности труда и снижения себестоимости продукции Советское Правительство и Центральный Комитет ВКП(б) сочли возможным осуществить новое — четвертое по счету — снижение государственных розничных цен на товары массового потребления.

Совет Министров Союза ССР и Центральный Комитет ВКП(б) постановили:

1. Снизить с 1 марта 1951 года государственные розничные цены на продовольственные и промышленные товары в следующих размерах:

### ХЛЕБ И ХЛЕБО-БУЛОЧНЫЕ ИЗДЕЛИЯ

Хлеб ржаной, пшеничный, булки, ба-  
ранки и другие хлебо-булочные из-  
делия на 15%  
Дрожжи на 15%

### МУКА

Мука ржаная, пшеничная, кукурузная  
и другая мука на 15%

### КРУПА, РИС И БОБОВЫЕ КУЛЬТУРЫ

Пшено, крупа гречневая, другие кру-  
пы, рис, горох и другие бобовые  
культуры на 15%

### МАКАРОННЫЕ ИЗДЕЛИЯ И ПИЩЕВЫЕ КОНЦЕНТРАТЫ

Макаронны, вермишель, лапша и пище-  
вые концентраты на 15%

### ЗЕРНО И ФУРАЖ

Рожь, пшеница, овес, ячмень и другие  
виды зерна, отруби, жмыхи, комби-  
корма, сено и солома на 15%

### МЯСО И МЯСОПРОДУКТЫ

Говядина, баранина, свинина, птица,  
колбаса, сосиски, сардельки, котле-  
ты, мясные, мясо-растительные и са-  
лобобовые консервы и другие мясо-  
продукты на 15%

### РЫБА И РЫБОТОВАРЫ

Рыба, сельди, рыбные консервы, икра  
черная и красная и другие рыбо-  
товары на 10%

### ЖИРЫ, СЫР, МОЛОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ

Масло животное на 15%  
Сало пищевое, маргарин, сыр, молоко  
и молочные продукты, молочные  
консервы, мороженое и яйца на 10%

### КОНДИТЕРСКИЕ И БАКАЛЕЙНЫЕ ТОВАРЫ

Печенье, вафли, кексы, пирожное, тор-  
ты, пряники и другие кондитерские  
изделия из муки на 10%  
Чай, кофе, чайные, кофейные и какао-  
напитки на 10%  
Соль на 21%

### ВОДКА, ЛИКЕРЫ И КОНЬЯКИ

Водка, ликеры, наливки и настойки на 10%  
Коньяки на 10%

### ТОМАТНЫЕ И ФРУКТОВЫЕ СОКИ

Томатные и фруктовые соки и соусы на 10%

### ПРОДУКТЫ ИЗ СОИ

Соевые сырки, кефир, соусы, соевая  
блинная мука и другие продукты  
из сои на 15%

### МЫЛО И ПАРФЮМЕРНО- КОСМЕТИЧЕСКИЕ ТОВАРЫ

Мыло хозяйственное и туалетное на 15%  
Духи, одеколоны, сюрпризные коробки  
и другие парфюмерно-косметические  
товары на 10%

### ТАБАЧНЫЕ ИЗДЕЛИЯ

Папиросы, сигареты и табачи на 10%  
Махорка на 15%

### МЕБЕЛЬ

Столы, стулья, шкафы, диваны и дру-  
гие виды мебели на 20%  
Металлические кровати на 20%

### ФАРФОРОВЫЕ, ФАЯНСОВЫЕ И СТЕКЛЯННЫЕ ИЗДЕЛИЯ

Фарфоровая, фаянсовая посуда и худо-  
жественные изделия на 20%  
Стаканы чайные и прочая стеклянная  
и хозяйственная посуда, ламповые  
изделия и зеркала на 10%

### СПИЧКИ, КЕРОСИН И БЕНЗИН

Спички на 20%  
Керосин на 22%  
Бензин на 20%

### РАДИОПРИЕМНИКИ, ВЕЛОСИПЕДЫ, МОТОЦИКЛЫ И ЧАСЫ

Радиоприемники и другие радиотовары на 10%  
Велосипеды, мотоциклы и запасные  
части к ним на 10%  
Часы наручные, карманные и другие на 10%

### СТРОИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Шифер и мягкая кровля на 20%  
Стекло оконное на 20%  
Гвозди и катаная проволока на 10%  
Железо кровельное и сортовое на 10%  
Цемент на 10%  
Обои на 10%

### ТОВАРЫ ХОЗЯЙСТВЕННОГО ОБИХОДА

Швейные машины и запасные части  
к ним на 10%  
Мясорубки, керосинки, керогазы, при-  
мусы и запасные части к ним на 10%  
Ножевые изделия на 10%  
Замки на 10%  
Скобяные изделия на 10%  
Печное литье, утюги наплитные и ду-  
ховые на 10%  
Топоры, лопаты, косы и вилы на 10%  
Шорно-седельные товары на 10%  
Изделия из пластмассы на 10%

2. Снизить соответственно цены в ресторанах,  
столовых, чайных и других предприятиях обществен-  
ного питания.

# васибо любимому Сталину!

Рис.25. Вырезка из газеты

### Достижения планового народного хозяйства

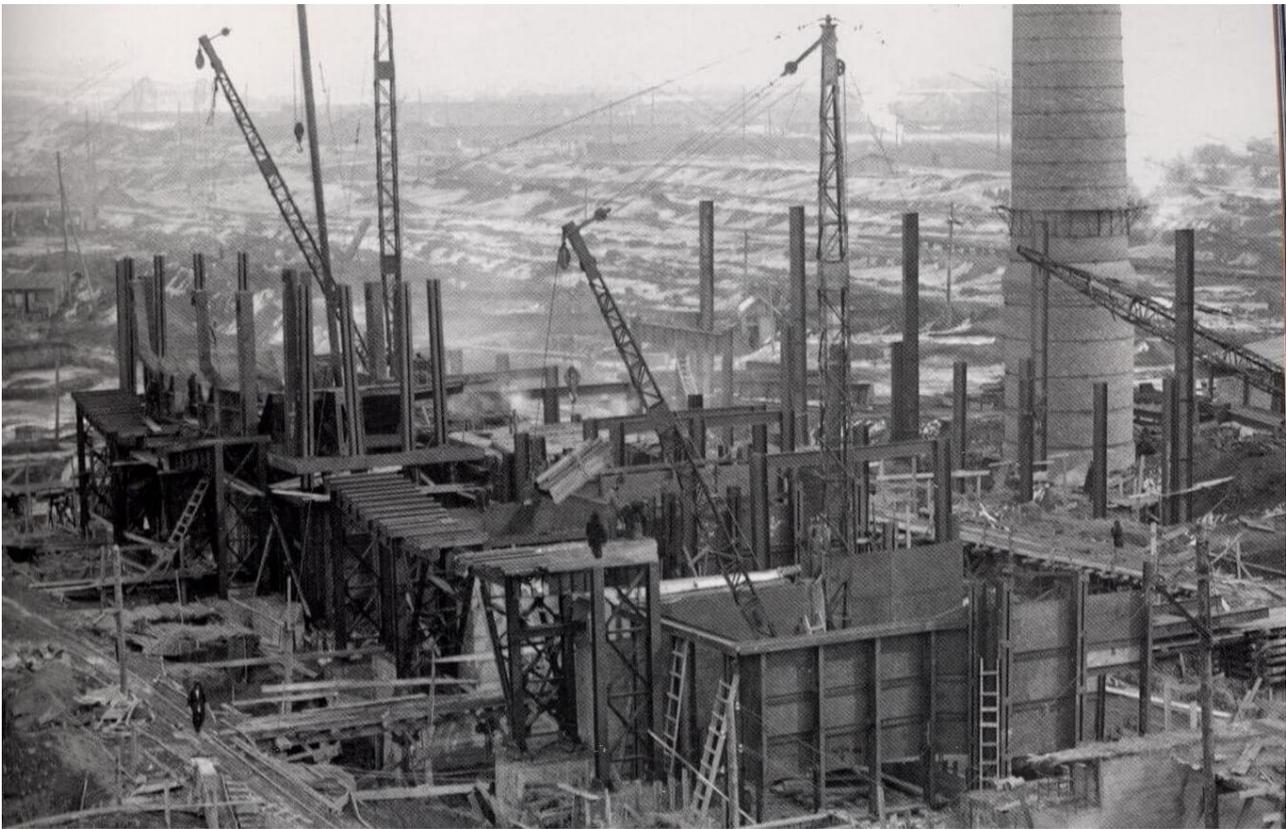
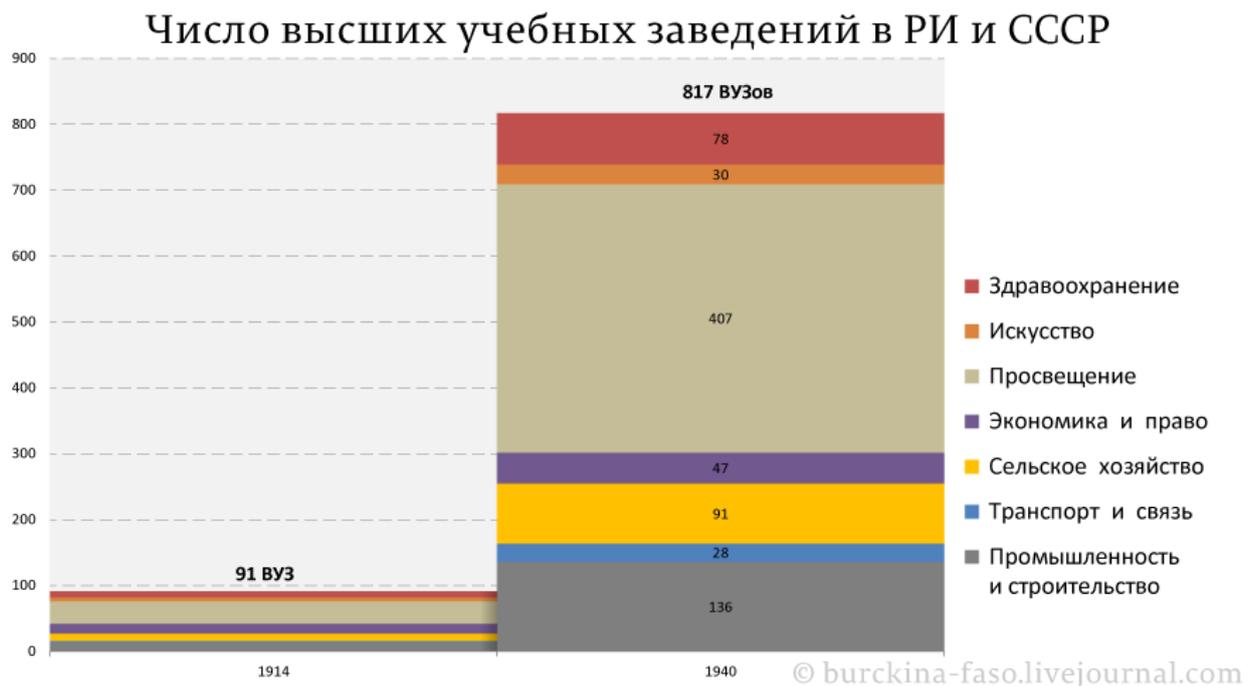


Рис. 26. Вид строительной площадки



## Рис. 27. Изменение числа образовательных учреждений

Особое внимание на образование и финансирование технологического развития, повышение квалификации в СССР дало громадный толчок стремительным темпам научно-технического прогресса. Доступность и высокое качество образования позволило стране выйти на уровень великой державы и стать лидером во многих отраслях народного хозяйства наравне с США и Японией.

Однако развал феномена социалистического государства- СССР в 1991 году стал началом потери основных достоинств великой державы и в настоящее время существенно уступает развитым странам и включена в категорию развивающихся стран. Установлен тотальный контроль финансовыми транснациональными корпорациями над всеми доходами в стране.

Феномен плановой экономики может существовать только в рамках социального государства, при капитализме планирование ориентировано на защиту акционерного капитала собственников корпораций в ущерб основному населению и работающим.

## **Глава 2. Развитие проектного менеджмента в отдельных странах.**

### **2.1. Менеджмент Великобритании**

Модель менеджмента в Великобритании в 19 веке обеспечила доминирующее положение в мировой экономике и торговле до Первой мировой войны. Высокий уровень развития капиталистического производства и системы управления колониями позволило построить сильные и обширные международные торговые сети. Расширенное экономическое воспроизводство в стране позволило обеспечить устойчивость фунта стерлинга и сформировать достаточно крепкую кредитно-финансовую систему, которая в последующем стала господствующим финансовым центром в Лондоне. Лондонская финансовая биржа до настоящего времени занимает существенное место на мировом финансовом уровне. (Даже если после Второй мировой войны возникли новые финансовые центры в США, Западной Европе и Японии). Однако многовековые корни и стабильность парламентской

демократии, монархия, иерархические, средневековые, религиозные, наследственные и традиционные правила и нормативные методы контроля позволили сохранить эффективность менеджмента в Великобритании. Ярко выраженный индивидуализм английского менеджмента сформировал многовековую ответственность, способность к контролю, инициативность и конкурентоспособность в производственных отношениях. Сохранение глобальной конкурентоспособности собственного менеджмента в условиях сокращения масштабов управления территориями и колониями в большей степени способствовали модели внедрения в экономику стран кредитно-финансовых систем. Создание кредитно-финансовых структур на международном уровне позволило активизировать и собственную экономику путем привлечения иностранных инвестиций, активизации предпринимательской деятельности. Сохранение английской модели управления основано на различных факторах. На рисунке 28 приведены факторы деловой культуры Великобритании. (Источник: Wilson J. F. Business cultures and business performance: A British perspective / University of Nottingham, International Business History Institute, Discussion Paper Series, 2003)



Рис.28 Факторы деловой культуры Великобритании

Во второй половине 19 века в Великобритании возникла и развивалась неоклассическая экономическая теория, которую основал английский ученый

Альфред Маршалл (1842-1924гг). Результаты экономических исследований Альфред Маршалл представил в фундаментальном труде «Принципы экономической теории» (1890г). Основными идеями неоклассической теории стали следующие принципы:

1. Поведение экономического субъекта: потребителя, предпринимателя, наемного работника) исследуется с точки зрения стремления максимизации дохода и минимизации затрат;<sup>26</sup>
2. Основные категории анализа- предельные величины: предельная полезность и предельная производительность;
3. Цена блага определяется соотношением спроса и предложения;
4. Неоклассическая теория рассматривает ценообразование и с позиции потребителя (спрос), и с позиций производителя (предложения).

Именно неоклассическая теория обеспечила создание эффективного менеджмента в Великобритании. Внедрение данной теории в прикладных проблемах производственных отношений, с использованием анализа и математики позволили достижению существенных результатов предпринимательской деятельности, ограничения используемых ресурсов на микро и макро уровне. Экономическая модель развитие Великобритании с 1870 года до 1960 года Альфредом Чандлером характеризуется как «персональный капитализм» когда состав совета директоров ограничивался членами династии, не привлекая профессиональных менеджеров.

Великобритания возглавляет и объединение бывших колоний и доминионов Британской империи — Содружество наций (Commonwealth of Nations), в которое на сегодняшний день входит более 50 стран, включая Канаду, Индию, Новую Зеландию, Малайзию, Сингапур, ЮАР.<sup>27</sup>

Известно, что Сити (финансовый центр в Лондоне) — один из главных источников капитала для многих британских компаний. «LIBOR» -London Interbank Offered Rate – лондонская межбанковская ставка предложения)- средняя

---

<sup>26</sup> Альфред Маршалл представил в фундаментальном труде «Принципы экономической теории» (1890г).

ставка процента , по которой банки Лондона размещают свои депозиты в других первоклассных банках. Такая ставка ежегодно формируется на 11 часов для и служит ориентиром при установлении процентов по займам для всех других банков, особенно при международных сделках. Ставка по краткосрочным кредитам ( обычно на срок 3-6 месяцев) служит основным ориентиром для установления каждым банком своих учетных ставок. Оплата процентов банками по ссудам, полученным в иностранной валюте, принимается к зачету в пределах ставки «LIBOR», увеличенный на три пункта. Таким образом, Лондонская биржа имеет центральное место в регулировании процентной ставки. Поэтому финансовый менеджмент преобладает в системе кредитно-финансовой системе страны. (Источник: Laurent A. The Cultural Diversity of western conception of management // International Studies of Management and Organization, 1983, Vol. 13, No. 1-2. - P. 86.)

## **2.2. Проектный менеджмент в США**

Промышленная революция XVII-XIXвв привела к масштабным социально-экономическим изменениям, которые, в свою очередь, потребовали научной организации производства и производственных отношений. Процессы управления требовали более гибкого профессионального подхода в рамках управленческого процесса. Генезис менеджмента выделяет три основные школы теории управления:

-классическая школа (научный управленческий подход и административный управленческий подход); (Адам Смит)

-школа человеческих отношений;

-школа науки управления.

1. научный управленческий подход или научная организация труда (НОТ), (Фредерик У. Тейлор, Френк Б. и Лилиан М. Гилбретт):

-научный отбор рабочего;

-научное изучение и обучение рабочего;

-специализация работы;

---

<sup>27</sup> Ссылка о Великобритании

-важность побудительных мотивов заработной платы;

-справедливое распределение ответственности между рабочими и управляющими.

2. административный управленческий подход (Анри Файоль и М Вебер):

-разработка рациональной системы управления организацией (планирование и организация);

-построение структуры организации и управления работниками.

А. Файоль сконцентрировал внимание на управленческие функции и расчленил их на ряд базовых элементов: планирование, организацию, распорядительство, координирование и контролирование. Также А.Файоль сформулировал 14 управленческих принципов:

1. разделение труда;

2. власть и ответственность;

3. дисциплина;

4. единоначалие;

5. равенство руководства;

6. субординация личного интереса и общей цели;

7. вознаграждение;

8. централизация;

9. скалярная цель;

10. порядок;

11. равенство и справедливость;

12. стабильность персонала;

13. инициатива, обдумывание и выполнение плана;

14. корпоративный дух.

Файоль отмечал, что управление не является врожденным талантом, а представляет собой искусство, которому можно научить. Данная всеобъемлющая теория управления стала применяться во многих областях национального хозяйства.

В 1953-54 гг. впервые в США стало происходить практическое применение системы интеграции при управлении проектами как современной модели проектного менеджмента.

1956 год был разработан CPM (метод критического пути), в основе которого лежит метод-определение наиболее длительной последовательности задач от начала до конца реализации проекта.

В 1957-1858гг была разработана PERT (система сетевого планирования), то есть техника оценки и анализа проектов, в особенности для анализа времени, необходимого при выполнении отдельных задач.

Проектный менеджмент в полную силу развился в США, в условиях глобализации экономики и формирования цифровой экономики, был создан Институт управления проектами (Project Management Institute, PMI) — всемирная некоммерческая организация по управлению проектами. PMI осуществляет разработку стандартов, проведение исследований, образовательную деятельность, публикацию статей, журналов и книг, расширение возможностей сотрудничества в региональных отделениях, проведение конференций и обучающих семинаров, а также аккредитацию в области управления проектами.

PMI привлекает волонтеров для создания отраслевых стандартов, таких как Руководство к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK). Руководство PMBOK было признано Американским Национальным Институтом Стандартов (ANSI). В 2012 году процессы управления проектами, описанные в Руководстве PMBOK 4-го издания, были адаптированы Международной организацией по стандартизации (ISO).<sup>28</sup>

В 1960-е гг. управление проектами как таковое начали применять в аэрокосмической, строительной и оборонной промышленности. Институт управления проектами (PMI) был организован представителями данных отраслей и научных кругов в октябре 1969 года в Технологическом институте Джорджии как некоммерческая организация. В 1975 году цели PMI были сформулированы так:

---

<sup>28</sup> <https://ru.ruwiki.ru/wiki>

содействие признанию потребности в профессиональном подходе к управлению проектами;

предоставление площадки для свободного обсуждения проблем в управлении проектами, вариантов решений и их практического применения;

координация отраслевых и академических исследований;

разработка общей терминологии и методов для улучшения коммуникаций;

обеспечение взаимодействий между пользователями и поставщиками аппаратных и программных систем;

предоставление рекомендаций для обучения и профессионального развития в области управления проектами.

В 1970-х годах 10-15 процентов усилий Института были сосредоточены на разработке стандартов. Данной деятельностью занимался Профессиональный Комитет по Связям, совместно с Техническим, Исследовательским и Образовательным Комитетами. На государственном уровне Институт осуществлял деятельность через Национальный Комитет Стандартизации США ХК 36.3, и на международном уровне, через назначенного наблюдателя в европейской Международной Ассоциации Управления Проектами (IPMA) (в то время Ассоциация называлась INTERNET). PMI не взаимодействовал напрямую с федеральным правительством США, однако многие члены Института являлись федеральными государственными служащими в учреждениях, связанных с управлением проектами.

В 1980-е годы были предприняты усилия для стандартизации процедур и подходов к управлению проектами. Первое издание Руководства к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK) было выпущено Институтом в 1996 году.

В конце 1990-х годов Верджил Р. Картер стал президентом PMI. Во время его пребывания в должности количество членов Института увеличилось в три раза и составило 90,000 членов в 120 странах по всему миру. В 2002 году Картера сменил Грегори Балестреро (Gregory Balestrero) который руководил Институтом в течение следующего десятилетия. Количество членов вновь увеличилось втрое и достигло 260,000 членов в 150 странах в 2008 году.

## Сертификация

В 1984 году Институт запустил первую программу сертификации с присвоением статуса «Профессионал в управлении проектами» (Project Management Professional, PMP). Впоследствии данная сертификация стала стандартом де-факто в управлении проектами, наравне с сертификацией PRINCE2. В 2007 сертификация получила аккредитацию Международной организации по стандартизации (ISO) в соответствии со стандартом ANSI/ISO/IEC 17024. По данным на 2015 год свыше 660,000 человек получили степень PMP.

Позже PMI ввел много других программ сертификации. Для получения сертификата не обязательно быть членом PMI.

Для получения сертификата PMI кандидаты прежде всего должны документально подтвердить соответствие требованиям к образованию и опыту. Далее необходимо пройти тестирование состоящее из вопросов с несколькими вариантами ответов. Для некоторых сертификатов необходимо также пройти Multi Rater Assessment (MRA) — комплексную оценку по системе круговой оценки или методу 360 градусов.

Большинство сертификатов необходимо продлять каждые три года. Для этого необходимо накапливать Единицы Профессионального Развития (Professional Development Units, PDU). Существуют различные способы получения PDU, такие как принятие участия в обучении, посещение международных конгрессов PMI, внесение вклада в профессиональные исследования или написание и публикация статей, посвященных управлению проектами.

Список программ сертификаций предлагаемых PMI:

Сертификации с присвоением статуса:

Сертифицированный специалист по управлению проектами (Certified Associate in Project Management, CAPM)

Профессионал в управлении проектами (Project Management Professional, PMP)

Профессионал в управлении программами (Program Management Professional, PgMP)

Профессионал в управлении портфелями (Portfolio Management Professional, PfMP)

Сертифицированный специалист-практик PMI по методам Agile (PMI Agile Certified Practitioner, PMI-ACP)

Профессионал PMI в области управления рисками (PMI Risk Management Professional, PMI-RMP)

Профессионал PMI в области календарного планирования (PMI Scheduling Professional, PMI-SP)

Профессионал PMI в области бизнес-анализа (PMI Professional in Business Analysis, PMI-PBA)

Сертификации

Сертифицированный профессионал PMI по Модели зрелости организационного управления проектами (PMI Certified OPM3 Professional)

Стандарты

Стандарты, разрабатываемые и публикуемые PMI, делятся на три основные категории:

Основополагающие стандарты

Практические стандарты и модели

Расширения стандартов PMI

Список стандартов по категориям:

Основополагающие стандарты

Руководство к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK) — Шестое издание (2017) / A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) — Sixth Edition (2017). Переведено на русский язык.

Стандарт управления программой — Третье издание (2013) / The Standard for Program Management — Third Edition (2013).

Стандарт управления портфелем — Третье издание (2013) / The Standard for Portfolio Management — Third Edition (2013). Второе издание стандарта переведено на русский язык.

Модель зрелости организационного управления проектами | База знаний — Вторая редакция (2008) / Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) | Knowledge Foundation — Second Edition (2008).

Практические стандарты и модели

Практический стандарт для управления рисками проекта (2009) / Practice Standard for Project Risk Management (2009)

Практический стандарт для управления освоенной стоимостью — Второе издание (2011) / Practice Standard for Earned Value Management — Second Edition (2011)

Практический стандарт для управления конфигурацией проекта (2007) / Practice Standard for Project Configuration Management (2007)

Практический стандарт для разработки иерархических структур работ (2006) / Practice Standard for Work Breakdown Structures—Second Edition (2006)

Практический стандарт для разработки расписания — Второе издание (2011) / Practice Standard for Scheduling — Second Edition (2011)

Практический стандарт для оценки проектов (2010) / Practice Standard for Project Estimating (2010)

Модель развития компетенций менеджера проекта — Второе издание (2007) / Project Manager Competency Development Framework — Second Edition (2007). Переведено на русский язык.

Расширения стандартов PMI

Дополнение к Руководству PMBOK для строительных проектов — Третье издание (2007) / Construction Extension to the PMBOK Guide — Third Edition (2007). Переведено на русский язык.

Дополнение к Руководству PMBOK для государственных проектов — Третье издание (2006) / Government Extension to the PMBOK Guide — Third Edition (2006)

Дополнение к Руководству PMBOK для программных проектов — Пятая редакция (2013) / Software Extension to the PMBOK Guide — Fifth Edition (2013)

Обобщенный глоссарий стандартов

PMI публикует обобщенный глоссарий с перечнем сокращений, терминов и определений, используемых в стандартах:

Обобщенный Глоссарий — Третья редакция / Combined Standards Glossary — Third Edition.

Согласно принятой практике PMI, стандарты разрабатываются волонтерами путём открытого процесса с принятием решений на основе консенсуса. Данный процесс включает в себя представление публичной рабочей версии стандарта на всеобщее обозрение и обсуждение.

**Необходимо отметить про новые технологии в Проектном менеджменте, которые нашли внедрение в США.** Одним из технологий в проектном менеджменте является «Due Diligence». Термин «Due Diligence» был введен в оборот в США в начале XX века. Первоначально он означал процедуру раскрытия информации брокером перед инвестором о компании, акции которой торгуются на фондовой бирже.

В настоящее время под этим термином понимается сбор и анализ информации с целью оценки разнообразных рисков, связанных с инвестированием. Конечно, такое понимание этого термина принимается нами специально для нашего небольшого исследования. В различных специальных областях знаний и практики этот термин может иметь и другие значения.

Таблица 1. Значения понятия «Due Diligence»

«Due Diligence» - обеспечение должной добросовестности, независимый сбор объективной информации и экспертная оценка сведений о продаваемом активе					
в юридической сфере	в сфере патентной деятельности (промышленной собственности)	в финансовой сфере			
просто должная заботливость, осмотрительность	разумное прилежание, то есть непрерывная деятельность после возникновения замысла изобретения, нацеленная на его практическое	должная проверка, надлежащее обследование			
		проверка потенциальным инвестором финансового состояния и перспектив компании, претендующей на получение	проверка андеррайтерами полноты и обоснованности информации, предоставленной эмитентом в связи с размещением	проверка финансового состояния компании-цели перед покупкой ее акций, то есть слиянием или	анализ кредитным выданных кредитов с целью определения или переоценки кредитного

	осуществление	инвестиций;	нового выпуска ценных бумаг;	поглощением	риска
--	---------------	-------------	------------------------------	-------------	-------

В рамках развития проектного менеджмента рассматриваются все аналитические документы предприятия, в рамках анализа подвергаются к исследованию все активы, пассивы, основные аспекты развития и состояния компании, холдинга, бизнеса и проекта.

В рамках проектного менеджмента регулярно осуществляются продажи и покупки по приобретению новых активов, хозяйственные сделки, а также соглашения по покупке предприятий, по прямому и венчурному инвестированию в виде покупки долей в акционерном капитале хозяйственных субъектов. У любой коммерческой сделки всегда стоит вопрос: какие механизмы и инструменты нужно применить, чтобы выгодно купить с наименьшими затратами и максимально продать с большей добавленной стоимостью всю продукцию, которую произвели или оказали услуги. Именно в данной ситуации применяется процедура «Due Diligence», которая незаменима в любой ситуации и на любом этапе развития процессов.

Процедура «Due Diligence» как и остальные консультационные и консалтинговые услуги возникли в странах, где издревле развивалась система капитала. Развитые страны в рамках вложения и обеспечения возвратности капитала разрабатывали различные модели и механизмы для эффективной деятельности как сопутствующая операция в биржевых, банковских и брокерских операциях, затем как остро необходимая процедура при разнообразных сделках и операциях, которые требуют предварительного сбора объективной информации.

Процедура «Due Diligence» является обязательным предварительным этапом при:

- слияниях и поглощениях,
- покупке акций и долей предприятий,
- приобретении недвижимого имущества,
- учреждении новых партнерств,
- предоставлении заемных средств,
- целевом (в том числе и безвозмездном или спонсорском) финансировании,

• других финансовых и коммерческих операциях, в большинстве своем обусловленных необходимостью предоставления покупателю (инвестору, кредитору спонсору и пр.) достоверной информации о предмете сделки, о финансируемом предприятии или проекте.

Таблица \_\_ Классификацию ситуаций, требующих процедуру Due Diligence

№ п\п	Процесс или ситуация	Сущностная характеристика или классификация
	Seed - (букв. - "компания для посева")	только проект или бизнес-идея, которую необходимо профинансировать для проведения дополнительных исследований или создания пилотных образцов продукции перед выходом на рынок.
	Start up - (букв. - "только возникшая компания")	Недавно образованная компания, не имеющая длительной рыночной истории. Финансирование для таких компаний необходимо для проведения научно-исследовательских работ и начала продаж.
	Early stage (начальная стадия)	Компании, имеющие готовую продукцию и находящиеся на самой начальной стадии ее коммерческой реализации. Такие компании могут не иметь прибыли, и, кроме того, могут требовать дополнительного финансирования для завершения научно-исследовательских работ
	Expansion (расширение)	Компании, которым требуются дополнительные вложения для финансирования своей деятельности. Инвестиции могут быть использованы ими для расширения объемов производства и сбыта, проведения дополнительных маркетинговых изысканий, увеличения основных фондов или рабочего капитала.

	Bridge financing (букв. - "наведение моста")	Этот тип финансирования предназначен для компаний, преобразуемых из частных в открытые акционерные общества и пытающихся зарегистрировать свои акции на фондовой бирже.
	Management Buy-Out (букв. - "выкуп управляющими")	Инвестиции, предоставляемые управляющим и инвесторам существующей компании для приобретения ими действующих производств или бизнеса в целом.
	Management Buy-In (букв. - "выкуп управляющими со стороны")	Финансовые ресурсы, предоставляемые венчурным инвестором управляющему или группе управляющих со стороны для приобретения ими компании.
	Turnaround (букв. - "переворот")	Финансирование компаний, испытывающих те или иные проблемы в своей торговой деятельности с целью обретения стабильности и более прочного финансового положения.
	Replacement Capital (букв. - "замещающий капитал") или Secondary Purchase (букв. - "вторичная покупка")	

## Виды Due Diligence и их основное содержание.

### Операционный Due Diligence.

Анализ истории и перспектив развития компании. Анализ организационно-правовой формы компании. Оценка эффективности организационной структуры и уровня корпоративного управления. Оценка менеджмента и персонала компании. Основные риски, выявляемые при проведении операционного Due Diligence. Определение «провалов» в системах управления. Выявление неформальных элементов и связей и негативных особенностей трудового коллектива. Общий операционный или организационно-управленческий «Due Diligence» — специальное исследование системы управления предприятием в целом и/или его отдельных подсистем для оценки качества управления, наличия рисков, эффективности производства резервов, потенциала развития. Он включает в себя проверку наличия и качества следующих систем управления: стратегией, оперативной деятельностью и производством, качеством, персоналом, внешними связями, закупками, сбытом, а также изучение качества администрирования, системы безопасности.

Рассмотрим подробнее задачи «Due Diligence» (или диагностики) по отдельным ее блокам.

#### Юридический Due Diligence.

Проверка законности учредительных документов и формирования уставного капитала компании. Проверка законности схемы управления компанией. Оценка законности назначения и объема полномочий органов управления (ЕИО, совет директоров и т.п.). Проверка юридической «чистоты» прав на имущество приобретаемой компании. Проверка регистрации прав собственности на недвижимость и выявление имеющихся обременений. Юридическая проверка владения пакетами акций других компаний. Оценка рисков оспаривания прав на имущество. Проверка прав и обязательств, входящих в состав бизнеса на предмет их существования и действительности. Оценка различных рисков оспаривания заключенных сделок (крупные сделки и сделки с заинтересованностью, отсутствие полномочий на подписание и т.п.). Юридическая проверка основных лицензий и рисков их отзыва или приостановления. Юридическая проверка принадлежащих компании объектов интеллектуальной собственности (патентов, товарных знаков и т.п.) и рисков их оспаривания или отмены регистрации. Анализ рисков, возникающих

в случае применения к приобретаемой компании и самой сделке по её приобретению антимонопольного законодательства. Оценка перспектив одобрения сделки со стороны антимонопольных органов. Общая оценка эффективности системы договорной работы и контрактов с основными партнерами на предмет их юридической «чистоты» и выявление основных юридических рисков. Анализ состояния и перспектив основных идущих и возможных в будущем судебных разбирательств. Особенности стратегии оценки юридических рисков. Критерии определения рисков, влияющих на сделку. Механизмы учета выявленных рисков при совершении сделки.

#### Налоговый Due Diligence.

Оценка общего налогового бремени и основных налогов, уплачиваемых компанией. Анализ перспектив изменения налогового бремени в связи реформированием налогового законодательства или изменения судебной практики. Оценка основных налоговых рисков. Выявление рисков предъявления претензий со стороны налоговых органов. Учет вероятных результатов идущих и будущих налоговых споров. Инвентаризация и учет налоговых недоимок в цене приобретаемой компании. Определение законности используемых компанией схем налоговой оптимизации. Оценка перспектив внедрения в приобретаемой компании эффективных законных схем налоговой оптимизации.

#### Маркетинговый Due Diligence.

Оценка текущего положения компании на рынке. Оценка деловой репутации компании. Анализ конкурентной среды и выявление конкурентных преимуществ. Анализ основных существующих и потенциальных клиентов и партнеров. Оценка перспектив развития компании и рынка в целом. Оценка эффективности системы дистрибуции. Оценка текущего положения с закупками материальных ресурсов и услуг. Основные риски, выявляемые при проведении маркетингового Due Diligence (выявление неблагоприятных тенденций на рынке, неэффективности маркетинговой политики и политики закупок).

#### Финансовый Due Diligence.

Оценка финансовой системы бизнеса. Анализ структуры доходов и расходов.

Анализ круга юридических лиц, результаты деятельности которых участвуют в формировании финансовых показателей бизнеса. Особенности оценки инвестиционного меморандума. Оценка адекватности системы бухгалтерского и управленческого учета. Оценка достоверности отчетности. Практика выявления искажений в отчетности в российских условиях. Оценка динамики финансовых показателей. Оценка эффективности системы внутреннего контроля компании. Инвентаризация и оценка активов приобретаемой компании (имущества, кредиторской и дебиторской задолженности и т.п.).

### **Риски проектного менеджмента, которые требуют внедрения особых процедур контроля.**

Развитие и эволюция проектного менеджмента показывает изменение подходов сетевого бизнеса где применяются различные механизмы и инструменты оборота финансовых обязательств, формирования ценных бумаг, различных деривативов. Глобализация экономики происходит в рамках развития цифровых технологий, которые позволяют развить различные аспекты проектного менеджмента в продвижении сетевых проектных моделей. Многие операции в различных этапах развития капитала не учитываются в бухгалтерском, управленческом и налоговом учете. Однако переход сетевых компаний под контроль банковских структур позволяет вести анализ сомнительных операций, которые в настоящее время все больше и больше принимают форму особых запрещенных процедур. Даже в условиях тотального контроля банками за оборотом капитала, происходят процессы сознательного сокрытия информации хозяйствующими субъектами, которые значительно влияют на финансовые результаты проектов. На первый взгляд можно сказать, что подобные риски обнаружить при первичном формальном подходе трудно и проверить их невозможно. Однако, как правило многие операции взаимосвязаны процедуры контроля в подобных обстоятельствах позволяют выявить существующие сомнительные операции и узнать по прошествии определенного времени после свершения сомнительных операций. Для снижения рисков и формирования сомнительных операций в проектном менеджменте применяются различные методы и алгоритмы, которые позволяют управлять процессами при различных ситуациях.

Проектный менеджмент предполагает хеджировать или страховать сделки, покупки и продажи активов. Множество вариантов развития ситуаций описано во многих учебниках развития бизнес-процессов. Миссия, цели и задачи проектного менеджмента предусматривают множество вариантов приобретения интересующего предприятия, продажи активов в рамках сетевых компаний во взаимоотношениях с потребителями услуг и товаров. Различные сделки и соглашения разделяются на этапы или стадии. То есть могут быть подготовлены сделки по продаже \ приобретению объектов недвижимости в рамках различных процедур, которые могут скрыть определенную идею разработчиков политики по развитию стратегий проектного менеджмента. Также могут быть предложены разные модели по продаже и покупке производственного оборудования, энергетических мощностей, товарных знаков, ценных бумаг и иных активов. Первичные операции могут скрыть идеи разработчиков политики в рамках производных сделок, представляющих из себя приобретения или покупки искомых акций или долей Уставного капитала общества, владеющего эффективными или желаемыми активами. Во всех случаях метод due diligence позволяет разработать различные схемы принятия управленческого решения, которые могут обеспечить различные гарантийные механизмы. Собственник капитала в каждом случае разрабатывает модели и механизмы, которые позволят сохранить капитал и вложить только в высокодоходные активы, тем самым расширяя возможности их дальнейшего роста или увеличения. Происходящие в последние годы переходной экономики из плановой экономики в рыночные отношения показали жестокую хватку внедрения капитала в неподготовленной к такому давлению и подходам хозяйствующих субъектов страны. Лоббирование интересов и внедрение желаемых изменений в действующее законодательство позволили многим собственникам капитала подготовить рейдерские захваты крупных корпораций, холдингов и инфраструктурных проектов. В условиях переходной экономики многократно менялись формы и условия регистрации объектов недвижимости, которые в большинстве случаев не успели оформлять в соответствии с требованиями действующего законодательства. Тем самым многие собственники капитала смогли осуществить сговор с регистрирующими органами для достижения

превосходства на определенной отрасли. Из-за отсутствия жесткого предпринимательского опыта и не знания постулатов проектного менеджмента с учетом основ метода due diligence многие хозяйственные субъекты потеряли свои стратегические активы в пользу иностранных инвесторов. В то же время многие руководители старой формации не имели достаточные информационно-аналитических способы сбора информации об иностранных инвесторах, которые шли заключение различных сделок по приобретению активов или бизнеса. Практика переходной экономики показала, что метод due diligence обеспечил успешное внедрение капитала в рамках проектного менеджмента на благодатную экономику России. Не только традиционные проверочные мероприятия метода due diligence включают в себя элементы контроля, а также и производственный шпионаж, и бизнес – разведка в рамках оперативного сбора информации во внедряемый бизнес-процесс также предусматривают такую процедуру. Как показывает практика переходной экономики, менеджеры применяющие метод due diligence и осуществляющие проверку правоустанавливающих документов в регистрирующих органах выявляли множество полезных аспектов для их оспаривания. В рамках переходной экономики были изначально приняты нормативные документы, которые менялись ежегодно, оставляя возможность быстрого их оспаривания на различных судах. Ежегодное изменение действующего законодательства привело российские хозяйствующие субъекты к быстрому банкротству, тем самым покупатель (инвестор) не рисковал свои капиталом и мог доказать в рамках метод due diligence порочные схемы цепочек продаж или покупок активов. Изменение действующего законодательства также негативно повлияли в части защиты российских компаний в судебных процессах по защите активов, которые сопровождалась арестами и изъятием имущества.

Источники получения информации. Информация, наряду со сведениями, предоставляемыми участниками сделки, должна быть получена из независимых и весьма разнообразных источников. При этом зачастую оказывается, что продавец (инвестируемая фирма, получатель финансовых ресурсов и пр.) не заинтересован предоставлять всю запрашиваемую информацию и документацию, понимая, что некоторые фактические данные могут очень сильно отразиться на цене сделки в

сторону ее понижения. Поэтому практически всегда информацию и данные по процедуре due diligence приходится добывать самостоятельно, либо проверять достоверность предоставленных продавцом данных в многочисленных независимых источниках.

Большая часть работы обычно проводится в помещениях исследуемого предприятия. Сначала проводятся беседы со старшими менеджерами, и происходит знакомство членов проектной группы с формами ведения бизнеса. Потом запрашиваются данные, которые консультант хочет воспроизвести в отчете по итогам проведения проверки, анализируются тенденции и взаимоотношения в рамках финансовой информации, изложенной в управленческих или иных отчетах, периодически опрашивается персонал предприятия. Там же начинает формироваться проект итогового отчета. Этот процесс оценки является, по существу, аналитическим, и степень, с которой происходит проверка данных, обычно чрезвычайно ограничена. Чтобы иметь объективную информацию, необходимо полученную внутреннюю информацию сравнивать с информацией и объяснениями, полученными из других источников, объяснять любые существенные несоответствия.

Очень часто процедуры проверки имущества и обязательств совмещают с их инвентаризацией. Для этого консультанта (аудитора) включают в состав инвентаризационной комиссии. При этом проверяются как фактическое состояние объектов, так и техническое, оценивается рыночная стоимость имущества, пригодность для производства, износ, потребность в ремонте (текущем и капитальном), необходимость основных средств для бизнеса (и перспективы продажи ненужных основных средств), потребность в обновлении основных средств для развития бизнеса. Для проведения due diligence могут привлекать оценщиков, а также соответствующих технических специалистов.

Безусловно, в каждом конкретном случае существуют свои специфические особенности проведения Due Diligence в данных условиях, однако, существуют следующие общие подходы к решению данной проблемы:

- получение и анализ информации, находящейся в открытом доступе;

- организация запросов в различные органы;
- инициация налоговой проверки (с условием возможности дальнейшего использования полученной информации);
- получение информации от конкурентов;
- участие в процессе инвентаризации,
- получение инсайдерской информации от сотрудников объекта поглощения, лояльных к поглощающей компании.

Источниками лучшей информации являются аудиторские компании «Большой четвёрки», которые известны во всём мире. «Большая четвёрка» - это четыре компании, которые предоставляют аудиторские и консалтинговые услуги. Они считаются самыми крупными в мире и имеют следующие наименования:

- KPMG;
- Ernst & Young;
- Deloitte;
- PricewaterhouseCoopers.

Ниже представлена выручка «Большой четвёрки», согласно последним сведениям, и численность персонала:

#### Преобразования

Огромнейших аудиторско-консалтинговых компаний было восемь, и они вместе назывались «Большая восьмёрка». Объединение Touche Ross и Deloitte, Sells and Haskins произошло в 1989 году (объединённая фирма получила наименование Deloitte & Touche). Объединились и Arthur Young и Ernst & Whinney (новое название - Ernst & Young). В итоге «Восьмёрка» преобразовалась в «Шестёрку». Число крупнейших фирм вновь уменьшилось после слияния Coopers & Lybrand и Price Waterhouse в 1998 году (появилась PricewaterhouseCoopers). Наконец, «Пятёрка» трансформировалась в «Четвёрку» после повального ухода клиентов от Arthur Andersen и последующей ликвидации компании в 2002 году.

#### Международная сеть.

Рассмотрим аудиторские компании «Большой четвёрки».

PricewaterhouseCoopers – межнациональная сеть предприятий, предлагающих профессиональный сервис в сфере консалтинга и аудита. Она состоит из компаний, которые входят в глобальную сеть предприятий PricewaterhouseCoopers International Limited, каждое из которых является юридически независимым лицом. Эта организация является членом «Большой четвёрки» аудиторских фирм и существует более 160 лет. Штаб-квартира сети размещена в Лондоне.<sup>29 30</sup>

В таблице\_\_ приведена численность персонала «большой четвёрки» и выручка согласно последним доступным данным и в Приложении 1 приведена более подробная информация о деятельности данных глобальных структур, выполняющих консалтинговые и консультационные услуги в рамках глобализации бизнеса в мировом сообществе.

Таблица 2. Показатели «большой четвёрки» в период активной деятельности

№	Компания	Выручка	Число сотрудников	Выручка на сотрудника	Год
1	Deloitte Touche Tohmatsu	\$38,8 млрд	263 900	\$147 025	2017
2	PricewaterhouseCoopers	\$35,9 млрд	223 468	\$160 649	2016
3	Ernst & Young	\$31,4 млрд	247 570	\$126 833	2017
4	KPMG	\$25,9 млрд	188 982	\$134 510	2016

Вышеуказанные аудиторские компании «Большой четвёрки» явились активные драйверами преобразований и внедрения изменений в рамках переходной экономики России от плановой в современную модель рыночной экономики. Результатом их деятельности является профессиональный «Due Diligence»

<sup>29</sup> <http://fb.ru/article/269394/auditorskie-kompanii-bolshoy-chetverki-pricewaterhousecoopers-deloitte-ernst-young-kpmg-auditorskie-i-konsaltingovye-uslugi>

<sup>30</sup> [https://ru.wikipedia.org/wiki/Большая\\_четвёрка\\_\(аудит\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Большая_четвёрка_(аудит))

## Результат, отчет «Due Diligence»

По результатам такого исследования, если принимается положительное решение, составляется инвестиционное предложение или меморандум, где суммируются все выводы и формулируется предложение для инвестиционного комитета, который и выносит окончательный приговор. Как правило, составление меморандума означает почти окончательное решение, поскольку в венчурном бизнесе принято доверять друг другу: инвестиционный комитет безусловно полагается на мнение исполнительного директора или менеджера фонда, который в свою очередь несет полную ответственность за сделанное им предложение.

Отчет должен включать минимум следующие разделы:

- Введение
- Краткое изложение результатов анализа
- История компании и позиция на рынке
- Организационная структура и персонал
- Принципы бухгалтерского учета и информационные системы
- Результаты коммерческой деятельности
- Чистые активы
- Движение денежных средств
- Налоги
- Финансовый прогноз
- Другие вопросы

Маркетинговый Due Diligence (marketing «Due Diligence») включает в себя исследование системы мер, направленных на согласование производства с рыночной ситуацией и обеспечивающих устойчивый сбыт; товарной, ценовой и коммуникационной политики, системы продвижения товаров, управления персоналом и т. д.

Экономический Due Diligence (economical «Due Diligence») включает в себя все материальные аспекты деятельности, то есть хозяйственное и имущественное

состояние, положение в финансовой сфере, состояние денежных расчетов и т.д. Проведение Due Diligence — одна из функций комплексного исследования бизнеса. Оно помогает установить доверительные отношения в связи с заключением и проведением крупной сделки между контрагентами. Due Diligence обычно проводится при покупке бизнеса или его части либо при покупке крупных объектов, например, недвижимости, в частности, земли.

В данной работе мы подробно рассмотрим процедуру проведения «Due Diligence».

### **Цель и этапы «Due Diligence»**

На сегодняшний день «Due Diligence» перестал быть практикой, свойственной только банковскому сектору. Теперь эта процедура, как правило, означает проведение всестороннего анализа деятельности предприятия с точки зрения финансовых аналитиков, аудиторов и юристов, с последующей подготовкой для заказчика подробного отчета о состоянии предприятия.

С развитием рынка занятие бизнесом становится делом интересным, но и более рискованным. Привлекательная на первый взгляд покупка бизнеса может на деле привести к отрицательному эффекту. Уже купив компанию, можно потерять часть активов из-за того, что в свое время они были неправильно оформлены юридически, столкнуться с проблемами налоговых обязательств и пр. Самым надежным способом минимизации рисков при крупных сделках инвестиционного характера на сегодняшний день является процедура «Due Diligence». Деловые круги постоянно сталкиваются с необходимостью получения реальной информации об имеющихся и будущих партнерах, их финансовом состоянии, кредитоспособности, надежности и других проблемах.

Основаниями для проведения «Due Diligence» могут быть:

- продажа/покупка компании;
- оценка инвестиционной привлекательности компании;
- публичное предложение ценных бумаг на фондовом рынке;
- слияние и поглощение;
- создание совместного предприятия;

- коммерческое кредитование;
- проверка надежности своего контрагента.

Продолжительность «Due Diligence» занимает от нескольких недель до года в зависимости от структуры и размера бизнеса, а цель «Due Diligence» заключается в избегании или максимальном снижении предпринимательских рисков, связанных с различными обстоятельствами:

- приобретение предприятия (его части) по завышенной стоимости;
- неисполнение обязательств предприятием-должником;
- утрата имущества, денег;
- причинение убытков, в т.ч. нематериальным активам;
- инициирование судебных тяжб и их неблагоприятных последствий;
- наложение ареста на имущество или применения иных обеспечительных мер;
- признание сделки недействительной;
- наложение взыскания на имущество, ценные бумаги;
- привлечение к налоговой, административной или уголовной ответственности;
- возникновение корпоративных конфликтов;
- утрата интеллектуальной собственности;
- политический и административный риски;
- недобросовестные действия конкурентов;
- неудовлетворительное исполнение проекта (бизнес-плана) вследствие неэффективной организации бизнеса и др.

Что касается заказчиков проведения данной процедуры, теперь это уже не только коммерческий банк, но и инвестор, принимающий окончательное решение о возможности инвестирования, или поглощающая компания, оценивающая риски сделки и стоимость поглощения. Компания также сама может заказать «Due Diligence» в преддверии привлечения инвестиций.

«Due Diligence» набирает обороты и в России, чему способствует, в первую очередь, выход наших предприятий на международные рынки капитала, а также усиливающиеся требования инвесторов к раскрытию информации об объекте финансирования. По оценкам экспертов, уже в ближайшие 5–10 лет процедура «Due

Diligence» станет в России столь же распространенной, как и в развитых странах Запада.

### **Процедура проведения «Due Diligence»**

Специалисты оценивают выгоды и обязательства предполагаемой сделки путем анализа всех аспектов прошлого, настоящего и прогнозируемого будущего приобретаемого бизнеса и выявляют любые возможные риски. Анализ основывается на внутренней информации, нормативных актах, данных, предоставленных конкурентами и партнерами. В ходе этой работы необходимо:

- проверить достоверность финансовой и иной внутренней информации;
- найти подтверждение оценкам/предположениям, заложенным в бизнес-плане;
- оценить возможность реализации краткосрочной и долгосрочной стратегии компании;
- убедиться в правильности оформления всех документов с точки зрения их соответствия законодательству и внутренним правилам компании;
- удостовериться в правильности и своевременности подачи налоговой и статистической отчетности;
- оценить конкурентные позиции компании на рынке, на котором она осуществляет свою деятельность;
- выявить наличие и объем внешней и иной задолженности;
- убедиться в том, что руководство компании является достаточно компетентным для реализации намеченных планов.

Схематично суть процесса Due Diligence изображен на рисунке 29.

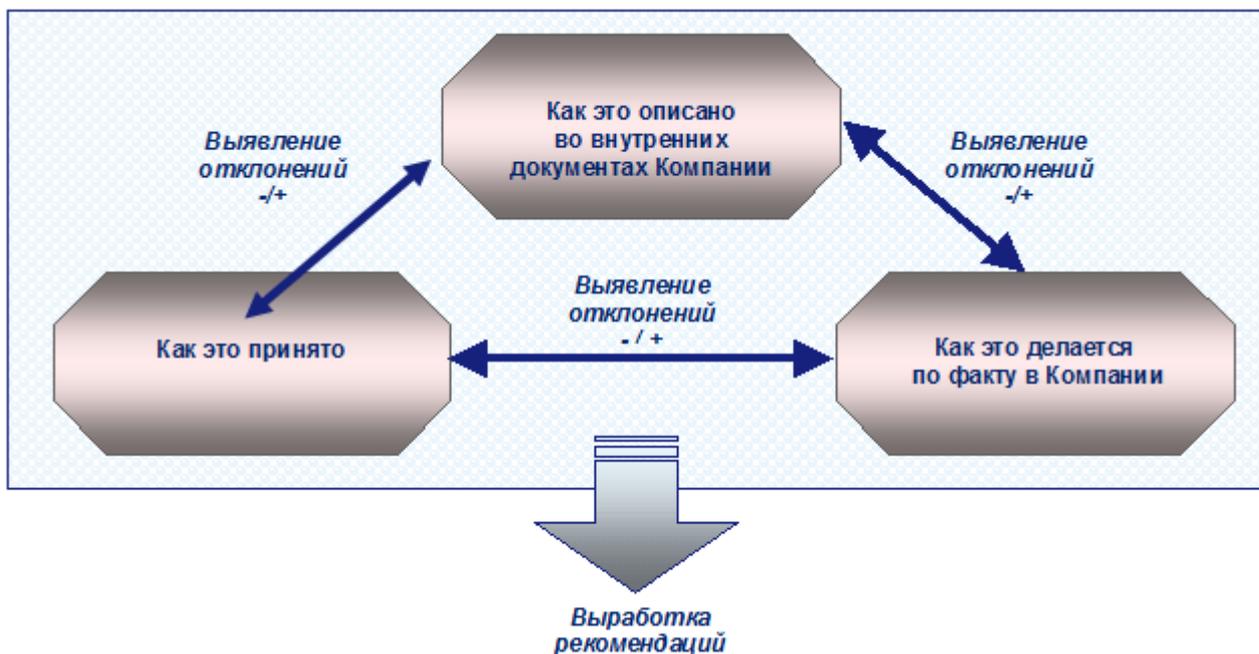


Рис. 29 Процессы Due Diligence

«Due Diligence» является комплексным анализом всей совокупности отношений внутри компании и ее взаимодействия со средой, в которой она осуществляет свою деятельность. Условно это исследование можно разделить на несколько блоков, которые отличаются друг от друга как по целям, так и по методам проведения. Однако все эти блоки крайне необходимы для всестороннего исследования деятельности и финансового состояния компании.

Вот эти блоки:

- Операционный анализ (анализ организации бизнеса), в котором основными направлениями изучения являются: историческое развитие компании, организационная структура, менеджмент, персонал, продажи, закупки, сильные и слабые стороны, сдерживающие факторы;
- Финансовый анализ дает заключение о способности предприятия приносить доход;
- Анализ налогового положения бизнеса с целью оценки налогового бремени и возможности налоговой оптимизации;
- Правовая экспертиза определяет деятельность компании в соответствии с действующими нормативными актами в области гражданского, трудового, корпоративного права;

- Анализ положения на рынке с целью определения положения компании в конкурентной среде, потенциала и перспектив развития рынка, а также оценка возможностей развития компании в соответствии с динамикой рынка;
- Проверка влияния компании на окружающую среду — изучение влияния, которое деятельность предприятия может оказывать либо оказывает на окружающую среду.

Не обязательно проводить проверку в полном объеме. С учетом цели проверки определяется ее необходимый и достаточный уровень. Процесс «Due Diligence» является крайне важным этапом подготовки к сделке. Негативные последствия, с которыми приходится сталкиваться компаниям при отсутствии подобной процедуры, нередко оказываются гораздо более существенными, чем затраты ресурсов на ее проведение.

#### Общая информация о компании

- история создания и основные этапы развития;
- направления деятельности, виды производимой продукции/услуг;
- основные цели компании, пути их достижения;
- позиционирование компании на рынке, перспективы развития;
- специфика компании;
- основные показатели деятельности компании (объем, рентабельность, и пр.).

#### Стратегия компании

- основные стратегические цели и показатели компании;
- насколько цели компании удовлетворяют SMART-принципу (конкретны, измеримы, согласованы между собой, достижимы, определены во времени);
- насколько принятые стратегии соответствуют текущему уровню компании (организационная структура, финансовое положение, потенциал, пр.);
- какие заинтересованные лица и группы лиц оказывают влияние на разработку стратегии;
- основные направления инвестиционной политики компании.

#### Структура управления компанией

- как осуществляется управление компанией;

- соответствие организационной структуры поставленным целям и текущей деятельности;
- соответствие формальной и фактической организационных структур;
- пути оптимизации структуры управления с целью снижения управленческих издержек, уменьшения времени отклика на управляющее воздействие;
- какие группы внутри компании оказывают существенное влияние на операционное управление компании, каким образом можно соблюсти балансы интересов в рамках генеральной стратегии компании.

#### Бизнес-процессы

- состав основных бизнес-процессов;
- как осуществляются основные бизнес-процессы в компании;
- чем регламент
- ированы основные бизнес-процессы компании;
- соответствие бизнес-процессов «как есть» существующим в компании регламентам;
- преимущества и недостатки организации бизнес-процессов.

Перечень бизнес-процессов, которые необходимо проанализировать в ходе «Due Diligence», может меняться в зависимости от целей анализа. Как правило, анализируются следующие бизнес-процессы:

- маркетинг;
- продажи;
- производство;
- снабжение и управление запасами;
- инженерно-техническое обеспечение;
- обеспечение производственно-хозяйственной деятельности;
- управление финансами и экономикой, в т.ч. планирование, учет, контроль и анализ исполнения планов, управление финансовыми потоками;
- управление инвестиционной деятельностью;
- управление качеством.

В результате проведения операционного «Due Diligence» компания получает:

- заключение консультантов о соответствии фактической практики управления компанией правилам, установленным в нормативной документации (как внешней, так и внутренней);
- заключение консультантов о соответствии фактической практики управления компанией лучшим образцам (для отрасли, для аналогичных масштабов бизнеса);
- описание ключевых бизнес-процессов с указанием их потенциально проблемных мест;
- рекомендации и укрупненный план мероприятий по совершенствованию управления компанией.

Необходимо отметить, что с точки зрения потенциального инвестора или кредитора наличие выполнимого плана преобразований является позитивным аргументом при принятии решения.



Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие процессы позволили успешному развитию проектного менеджмента в США?
2. Какие факторы успешной практики проектного менеджмента США вам известны?

3. Какие модели проектного менеджмента в США вы узнали?
4. Чем отличается история проектного менеджмента США от других стран?
5. Каким образом повлиял проектный менеджмент США на процессы глобализации экономики в мире?

### **2.3. Проектный менеджмент в Японии**

Япония во всем мире считается страной с особенной культурой и традициями. Оказавшись после Второй мировой войны на грани полного разорения, Япония сумела возродить свою экономику. И этому способствовала в первую очередь специфика японского менеджмента. Теперь Страна восходящего солнца известна как самый главный производитель инновационных технологий. И это притом, что в ней крайне ограничены ресурсы полезных ископаемых.

Япония первой в мире стала развивать современный менеджмент с «человеческим лицом», привлекая всех работников к деятельности предприятий и фирм, к изготовлению качественной продукции с низкими издержками. В бедной естественными ресурсами стране традиционно культивируется принцип: «наше богатство — человеческие ресурсы», в соответствии с которым создаются условия для наиболее эффективного использования этих ресурсов.

В последние годы во всем мире возрастает интерес к японским формам и методам управления, так как быстрое успешное развитие экономики этой страны позволило ей занять лидирующее положение в мире. Япония является крупнейшим в мире производителем легковых автомобилей; доминирует в производстве почти всех категорий массовых полупроводниковых микросхем; признана самой конкурентоспособной страной в мире; занимает лидирующие позиции в обеспечении грамотности, социальной политики, качества жизни. Эти и другие успехи во многом обусловлены высоким уровнем менеджмента, основателями которого были Мацусита, Курата, Исизака, Хонда, Морита, Ибука и др.

Поэтому русским менеджерам, желающим повысить эффективность деятельности своих компаний, будет полезно изучить историю и основы японского проектного менеджмента.

## История японского менеджмента

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны. Самые существенные моменты развития японского менеджмента практически совпадают по времени с наиболее значимыми событиями в истории рабочего движения страны

### Японский менеджмент и Дзайбацу.

В довоенной Японии кучка гигантских холдинговых компаний контролировала практически всю японскую экономику. Четыре крупнейших из них держали в своих руках в общей сложности двадцать пять процентов акционерного капитала страны. Каждый из этих семейных конгломератов, например «Мицуи», «Сумитомо» и «Мицубиси», осуществлял контроль за тремястами компаний.

Благодаря колоссальной экономической мощи «дзайбацу», как называли эти конгломераты, обладали политической властью. Они могли оказывать своему политическому ставленнику финансовую помощь, обеспечивать ему всяческую поддержку на выборах или оказывать любую другую помощь. Правда, в действительности после того, как дзайбацу оказали поддержку военным, ставшим политическими деятелями, и те возглавили правительство, «хвост начинал вертеть собакой». У дзайбацу создалось впечатление, что они наняли себе охрану. Но довольно скоро «охранники» стали командовать дзайбацу, и последние в определенной степени оказались пленниками системы, которой, как им казалось, они управляли.

После окончания войны оккупационные власти объявили, что страна не может быть демократизирована до тех пор, пока сохраняется система дзайбацу, то есть система гигантских холдинг-компаний. Комиссия по ликвидации холдинговых компаний почти сразу же раздробила пятнадцать дзайбацу. Их авуары были заморожены, и в конечном счете национализирован акционерный капитал восьмидесяти трех холдинговых обществ. Еще четырём тысячам пятистам компаниям ограничили сферу деятельности. Им не разрешалось вкладывать свой капитал в какую-либо другую компанию, а их работникам запрещалось работать на какую-либо другую компанию, когда-то входившую вместе с их фирмой в старый конгломерат.

Попытка разрушить взаимосвязи дзайбацу оказалась успешной. Но это привело к возникновению необычных ситуаций. Например, нельзя было открывать филиал компании или новый отдел фирмы, деятельность которой ограничена. Поэтому руководство созданной в 1950 году компании «Тоёта мотор сейлс», филиала по сбыту компании «Тоёта мотор компани», осуществлялось совершенно независимо от «Тоёта мотор компани», производившей автомобили. Фактически эти две компании слились лишь в 1984 году, тридцать пять лет спустя.

Самые богатые семейства также были лишены богатства и власти. Компенсация была ограниченной. Были введены новые банковские законы, возникла необходимость в осуществлении строгого контроля, поскольку темпы инфляции были высокими. В 1947 году она достигала ста пятидесяти процентов. Новую конституцию, до сих пор остающуюся основным законом Японии, написали штабисты главного командования на английском языке. Ее перевели на японский. Она быстро прошла одобрение в парламенте. Этот документ предоставлял равные права женщинам и меньшинствам, заложив основы для законов о браках и разводах, а также для прав граждан. Аристократия перестала существовать, и ее иерархическая система была ликвидирована. Но, пожалуй, самой важной причиной для преобразования социальной структуры после войны стала земельная реформа. У многих семей, которые владели большим количеством земли, использовавшейся для ведения сельского хозяйства и дававшей занятость местному населению, земля была конфискована. Землевладельцам было разрешено сохранить только свои дома и принадлежавшие им леса.

Экономисты и социологи американского «нового курса» сделали практически невозможными увольнения; они создали и условия — (и даже их создание поощряли) — формирования профсоюзов, которые в военные годы были запрещены, за исключением общенационального профсоюза, организованного по инициативе правительства по типу компании. Прежде главной целью любой организации рабочих было соблюдение верности дзайбацу.

Как только были приняты новые законы о труде, возникли двадцать пять тысяч профсоюзов, в которые вступили пять миллионов японских рабочих. Многие

профсоюзы оказались под влиянием Коммунистической партии Японии (КПЯ), и в мае 1946 года они провели демонстрацию перед дворцом с красными знаменами, флагами и плакатами. Демонстрация вылилась в настоящий мятеж, когда часть демонстрантов бросилась на штурм дворца. Страна была потрясена. Состоялась масса забастовок в поддержку прав рабочих, было много протестов в адрес правительства и требований повысить заработную плату. Когда коммунистические профсоюзы стали угрожать общенациональной всеобщей забастовкой, требуя отставки премьер-министра Сигэру Иосиды и добиваясь значительного увеличения заработной платы, премьер-министр и главное командование, в конце концов, приняли против них суровые меры.

При поддержке верховного командующего союзнических держав генерала Дугласа Макартура Иосида внес в парламенте законопроект, запрещающий забастовки работников государственных учреждений и предприятий. Это послужило предостережением коммунистам, и они отказались от объявления всеобщей забастовки. Однако социальное законодательство, которое помимо новых законов о труде включало пункты о социальном страховании и других социальных благах, у нас осталось.



Рис. 30. Особенности японского менеджмента.

Новые законы, пересмотр налоговой системы и уничтожение конгломератов дзайбацу должны были впервые сделать Японию обществом равных возможностей.  
Царствование императора Мэйдзи

Когда в 1868 году началось просвещенное царствование императора Мэйдзи, численность населения страны составляла около тридцати миллионов человек и в стране уже работали около десяти тысяч школ. Поэтому когда при таком массовом интересе к образованию Мэйдзи открыл порты, и правительство решило познакомить народ с западной культурой, стремление простых людей к знаниям об остальном мире было очень сильным. Когда была введена система обязательного обучения, грамотность быстро возросла. Такой высокий уровень образования объясняет, почему в Японии рабочий или даже руководитель местного профсоюза иногда становится президентом корпорации.



Рис. 31.Слайд с портретом Императора Мэйдзи

К.Мацусита и его социалистическая идея

Наивысший уровень организованности рабочих в довоенный период был достигнут в 1931 году: 7,9 процента от их общего числа были членами профсоюзов. А

следующий год оказался знаменателен тем, что именно тогда один из самых выдающихся лидеров японского бизнеса К. Мацусита, размышляя о роли созданной и возглавляемой им компании в жизни общества, пришел к идее, по его словам, «сродни социалистической»: «Роль производителя заключается в том, чтобы преодолеть бедность». День, когда был сделан этот вывод, ставший впоследствии хрестоматийным, К. Мацусита объявил днем основания компании. Произошло это спустя тринадцать лет после ее фактического учреждения.

Во время второй мировой войны в Японии, с одной стороны, усилилась критика капиталистической системы, с другой — широкое распространение получили идеи «социализации и планирования». Эти взгляды нашли отражение в «наметках плана реорганизации японской экономики», разработанных группой «Сева кэнкюкай» — «мозговым центром», созданным при тогдашнем премьер-министре Ф. Коноэ. Основным принципом реорганизованной экономики должно было стать «осуществление компаниями производственного процесса в интересах государства». Этот проект вызвал недовольство в деловых и финансовых кругах, оценивших его как «прокоммунистический». В итоге был принят компромиссный документ «Основные принципы установления новой экономической системы», позволявший осуществлять государственное регулирование отдельных отраслей промышленности в соответствии с курсом правительства.

В 1940 г. в стране были запрещены профсоюзы. Вместо них на предприятиях были созданы «Общества служения Великой Японии через производство», главной целью которых было налаживание сотрудничества между трудом и капиталом. По окончании войны понадобилось совсем немного — лишь вывести из их состава предпринимателей, чтобы трансформировать эти общества в особого рода профсоюзы, ставшие впоследствии одним из «трех китов» японского менеджмента, организованные по предприятиям, а не, как это обычно бывает, по отраслям.

Первое послевоенное десятилетие

В первое послевоенное десятилетие по стране прокатились две наиболее крупные волны трудовых конфликтов, порой приводивших к банкротству предприятий. Первая из них пришлась на 1946-1948 гг., вторая поднялась уже после

окончания американской оккупации — в 1952-1953 гг. С 1955 г. ведут свой отсчет знаменитые «весенние наступления» японских рабочих.

В 1947 г. «Общество друзей экономики» («Кэйдзай доюкай»), созданное молодыми и энергичными управляющими предприятиями годом ранее, опубликовало свой первый документ — «Одна из точек зрения на демократизацию бизнеса». В нем, в частности, провозглашалась необходимость контроля деятельности компаний со стороны акционеров, управляющих и рабочих, представители которых должны входить в ее высший орган управления. Рекомендовалось гарантировать минимальный доход как управляющим, так и рабочим и делить прибыль поровну между тремя указанными группами. Профсоюзы признавались необходимым элементом в структуре компании в той мере, в какой они обеспечивают благосостояние рабочих и вносят вклад в достижение целей компании. И хотя документ этот не имел какого-либо официального статуса и не мог никого обязывать к исполнению заложенных в нем идей, тем не менее, если судить по тому, как развивался впоследствии менеджмент японского образца, влияние его на формирование отношений между трудом и капиталом трудно переоценить.

Вторая декларация, озаглавленная «Ответственность руководителей бизнеса перед обществом», была принята официально на национальном съезде «Общества друзей экономики» в 1956 г. Делая упор на «реализацию ответственности, возложенной обществом на современные корпорации», декларация уже не ставила менеджеров в один ряд с рабочими. Она отводила управляющим как людям, которые призваны объединять различные, порой противоположные интересы в единое целое, более высокую роль в обществе.

В то же время на менеджеров возлагалась ответственность за поддержание равновесия между акционерами и рабочими, поставщиками и потребителями.

Отказываясь от игнорирования запросов рабочих, обеспечивая стабильный рост заработной платы, идя навстречу требованиям профсоюзов в области занятости и условий труда, соблюдая верность слову и заключенным контрактам, японские управляющие приобретали в обмен на это преданность рабочих компании,

лояльность профсоюзов, обязательность деловых партнеров, значительную свободу действий в определении стратегии предприятий и высокий авторитет в обществе.

## Особенности японского менеджмента

Большинство специалистов выделяют несколько характерных черт японского менеджмента:

- 1. «Пожизненный найм»** - В Японии поощряется приверженность своей фирме, что выражается в системе поощрений и продвижения по службе. Чем дольше ты работаешь — тем выше твой ранг, а следовательно, и заработная плата. Однако и здесь есть свои нюансы, которые вполне логичны и понятны. Так, продвижение по службе и повышение уровня дохода напрямую зависит от качества работы сотрудника, что порождает здоровую конкуренцию внутри организации. Наиболее способные и активные сотрудники могут поощряться как материальными, так и нематериальными способами.
- 2. Универсальность работника** - Многие фирмы предпочитают нанимать сотрудников, которые только что окончили школу или колледжи, с целью их дальнейшего обучения непосредственно в процессе производства. Работник может выполнять самые разнообразные функции, т. к. постоянно обучается в процессе работы. Большинство японских предприятий практикуют перераспределение рабочих кадров в зависимости от обстоятельств.
- 3. Отсутствие центральной администрации, отвечающей за контроль и перераспределение потока материалов** - Вместо нее используется система «канбан», т. е. прямое общение начальников цехов без посредников и поставка «точно в срок».
- 4. Качество продукции** - Японские рабочие все как один чувствуют личную ответственность за производимую ими продукцию. С целью контроля качества создаются так называемые кружки качества, члены которых должны постоянно самосовершенствоваться собственные знания и умения. Каждый сотрудник имеет право выбора — вступать или не вступать в подобный «кружок». Если же цех получает от вышестоящего цеха продукцию с браком, то он не должен принимать ее.

5. ***Удовлетворение потребностей*** - Японский менеджмент учитывает потребности общества и всегда старается определить нужды потребителей. Здесь не производят абы что, с последующим поиском способов продать товар, а ориентируются на нужды потребителей, и выпускают товар, разлетающийся с полок как горячие пирожки.
6. ***Заблаговременное планирование*** - План действий составляется как минимум на год вперед. Это позволяет избежать в будущем непредвиденных ситуаций и минимизировать затраты при решении возникающих проблем.
7. ***Гласность информации*** - Любой сотрудник может ознакомиться с планами организации на будущее, с поставленными целями и перспективами развития. Для этого создаются специальные стенды или буклеты, где отражаются графики и этапы развития корпорации.
8. ***Корпоративная культура*** - Важным элементом корпоративной культуры в японской фирме является проведение утренних, а иногда и обеденных «зарядок». На большинстве предприятий все еще можно найти помещение основателя данной организации, которая служит для проведения деловых встреч.
9. ***Удовольствие от работы*** - Японские управляющие стремятся построить рабочий процесс так, чтобы он приносил удовольствие персоналу. В связи с этим происходят сокращения часов работы в день, однако это отражается на длительности отпуска, который длится на 7-9 дней меньше, чем, например, в России. Введение гибкого графика, аналогично многим европейским компаниям, позволяет японцам увеличить производительность.
10. ***Организация досуга работников*** - В Японии принято управлять не только рабочей деятельностью сотрудников, но и их досугом. Так, широко применяются психотерапевтические системы «Найкан» и «Морита», которые позволяют работникам восстанавливать свои силы, находясь за пределами рабочего места.

## ***Философия кайдзен как основа проектного менеджмента***

Кайдзен - японская философия или практика, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов жизни. «Кайдзен» в бизнесе — постоянное улучшение, начиная производством и заканчивая высшим руководством, от директора до рядового рабочего. Улучшая стандартизованные действия и процессы, цель кайдзен — производство без потерь.

В области [проектного менеджмента](#) Кайдзен развился в японскую методологию управления инновационными проектами и программами - [P2M](#).



Рис. 32. Портрет Масааки Имаи

### ***P2M***

Методология [P2M](#) базируется в ориентированности не на продукт или процессы, а на улучшение организации в результате выполнения проектов. Иными словами, методология описывает, как использовать полученный в результате выполнения проектов опыт для развития компании.

P2M — «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation» — стандарт по управлению проектами, базирующийся на опыте Японии с

1999 года. P2M сконцентрировал уроки японских компаний с 1980 года, сформировав методологию управления ценностью и выздоровления компаний за последнее десятилетие с 1990 года, как новое направление развития.



Рис. 33. Схематическое представление P2M

Главное преимущество P2M по отношению к другим школам по управлению проектами состоит в том, что в P2M существует акцент на выработку инновации как подхода к управлению программами и управление ожиданиями заинтересованных лиц. В то же время проект в P2M – в первую очередь обязательство менеджера проекта создать ценность как продукт в соответствии с миссией программы и организации в целом.



Рис.34. Копия сертификата P2M

Японская ассоциация управления проектами (PMAJ) создала четырёхуровневую систему сертификации руководителей проектов по модели P2M.

- На начальном уровне сертификат **Координатора Проекта (КП)** предоставляется тем, кто освоил ограниченный объем знаний по P2M, сдал экзамен на среднем уровне.

- Сертификат **Специалиста в управлении проектами (СУП)** выдаётся тем, кто освоил свод знаний P2M в полном объёме и сдал экзамен.

- На продвинутом уровне, который определяет знания выше средних, выдается сертификат **Сертифицированного менеджера проекта (СМП)**, который требует демонстрации способностей и подтверждения практического опыта.

- На самом высоком уровне сертификат **Архитектора управления программой (АУП)** выдаётся как свидетельство признания высших способностей и практического опыта менеджера.

В заключение хочется привести слова директора центра Стерлинского университета по изучению Японии, которые более полно отвечают на вопрос о переносе японского опыта: «Японию нельзя воспринимать как модель, которую можно копировать. Ее следует использовать как зеркало, в котором необходимо рассматривать свои сильные и слабые стороны».

**Ответьте на следующие вопросы:**

- 1. Какие особенности Японского менеджмента вы знаете?**
- 2. Какой исторический опыт представляет менеджмент Японии?**
- 3. Какие характеристики отличают Японский менеджмент от других моделей менеджмента?**
- 4. Какие основные модели мотивации существуют в Японском менеджменте?**
- 5. Какие сильные и слабые стороны Японского менеджмента вы можете привести?**

## **2.4. Проектный менеджмент Китая**

1. Зарождение управленческих идей. Управление в Древнем Китае представляет собой совокупность представлений, взглядов и учений китайских мыслителей той эпохи. Древнекитайская управленческая мысль рано выделилась из религиозно-мифологической литературы и сконцентрировалась на изучении государственного управления и проблем взаимоотношения личности и общества. Деятельность по управлению государством была научно обоснована и зародилась на идеях концепции «Мандата Неба», о которой было известно еще задолго до династии Чжоуских царей. Главной идеей «Мандата Неба» можно считать соотношение двух противоположных социально-политических элементов (народ и правитель). Отношение правителя к народу обуславливало стабильность и эффективность управления в государстве. Причем всю полноту ответственности перед Небом за состояние дел в государстве и жизнеобеспечение народа нес правитель. А за свои неудачи он должен был быть наказан. Отцом древнекитайской управленческой мысли считают Чжоу Гуна (XI—X в. до н. э.), разработавшего

формулу смены династий. На стыке VIII—VII вв. до н. э. Гуань Чжун разработал теорию о двух возможных путях государственного управления: «ба-дао» — правление, основанное на силе, и «ван-дао» — правление, основанное на честности. Причем государство рассматривалось по аналогии с огромной семьей, в которой люди должны строить отношения между собой по принципу «старший - младший».

2. Искусство управления в концепциях древнекитайских мыслителей. Своего расцвета управленческая мысль Древнего Китая достигла во второй половине первого тысячелетия до н. э. В это время сформировались основные управленческие учения, не утратившие своего значения и поныне. Среди них: конфуцианство, моизм, легизм, даосизм.

Конфуцианство. Родоначальник школы - Конфуций (551 - 479 г. г. до н. э.). Конфуций традиционен и консервативен, стремился к сохранению существующего порядка. Его идеал - это глубокая древность Китая, его "золотое прошлое", к которому и необходимо обратить внимание.

Основные положения и проблемы:

1. Проблема государства. Развивал патриархально - патерналистскую концепцию государства. Государство - это большая семья. Власть императора подобна власти отца, а отношения правящих и подданных - семейным отношениям, где младшие зависят от старших. Конфуций выступал за аристократическую форму правления, так как народ отстранялся от участия в управлении государством. “Управлять государством призваны благородные мужи во главе с государем - "сыном неба””.

2. Проблема этики. Благородный человек должен быть человеколюбивым, обязан трудиться, почитать старших: правителя и отца. Взаимоотношения должны быть основаны на почтительном отношении сына к отцу. Порядок в семье - основа порядка в государстве.

3. Проблема идеального правителя. Правитель должен любить людей, исполнять свой долг - трудиться (политический труд), заботиться о родителях и народе. Конфуций призывал правителей строить свои взаимоотношения с

подданными на началах добродетели. Конфуций не одобряет насилие, он против бунтов и борьбы за власть.

4. Функции государства: социальная, нравственная, защитная.

5. Проблема: как накормить народ? Для этого необходимы: а) забота о земледелии; б) умеренность в налогах; в) скромность государственных расходов (содержание двора); г) воспитание народа; д) правитель должен сам подавать пример народу своим примером.

6. Проблема войны. Конфуций отрицательно относился к завоевательным походам китайских царств, друг против друга или против других народов.

7. Правовые взгляды Конфуция: а) Главным средством воздействия на людей должна быть мораль. б) Против правления законов. Он не считал принцип законности первостепенным. Говорил о вреде закона. Отрицательное отношение к позитивным законам - по причине их традиционно - наказательного значения и связи их на практике с жестокими наказаниями. в) Законодательство должно играть вспомогательную роль. Во II в. до н. э. конфуцианство было признано в Китае официальной идеологией и стало играть роль государственной религии. Даосизм. Основатель - Лао-цзы (VI в. до н. э).

Основные идеи:

1. Понятие "дао". Дао - это естественный ход вещей, естественная законность. Это сущность мира, первома́терия, из которой всё вышло и куда всё вернётся. Дао - бесконечная и непознаваемая суть мира. Дао определяет законы неба, природы и общества. Это высшая добродетель и справедливость. В отношении к дао – все равны.

2. Противопоставление культуры (цивилизации) и природы. Дао и цивилизация несовместимы. Чем больше развивается человеческая культура, тем больше отрывается от дао. Все недостатки культуры, неравенство и бедность людей - это результат отклонения от подлинного дао.

3. Принцип политического искусства. Правление в государстве должно быть простым. Правитель не должен вмешиваться в естественный ход вещей (принцип воздержания от активных действий) - лучший правитель тот, о котором народ знает

лишь то, что он существует. Призыв воздержаться от притеснений народа и оставить его в покое.

4. Отношение к войне. Осуждение всякого рода насилия, войн, армии.

5. Осуждение роскоши и богатства.

6. Представление об идеальном правителе: а) Он должен быть умным. б) Править с помощью метода "недеяния", то есть воздержания от активного вмешательства в дела членов общества. в) Понимать дао. 7. Восстановление порядков древности. Возврат к естественным основам жизни, к патриархальной простоте.

8. Против правления законов. Моизм. Основатель - Мо-цзы (479 - 400 г.г. до н. э.). Произведение - "Мо-цзы". Основоположник радикально - демократической традиции в политико-правовой мысли Китая. Развивал идею естественного равенства всех людей и обосновал договорную концепцию происхождения государства.

Основные положения концепции:

1. Договорная концепция происхождения государства. В древности не было управления и наказания, у каждого было свое понимание справедливости. Поэтому все находилось в состоянии хаоса. Но поняв причину хаоса, люди выбрали самого добродетельного и мудрого человека, и сделали его своим правителем.

2. Идея единой для всех справедливости и власти.

3. Идеальная организация власти - мудрый правитель во главе и отлаженная система исполнительной службы. Для установления полного единства в государстве необходимо: а) насаждение единомыслия; б) искоренение вредных учений; в) поощрение доносов; г) поддержание социального равенства.

4. Осуждалось замещение государственных должностей по принципам происхождения и родства. На государственную службу следует выдвигать наиболее мудрых, независимо от происхождения.

5. Вред законов. Огромное значение предавалось принципу всеобщей равной любви.

6. Государство должно заботиться о благе народа. Народ должен быть сыт. Эту проблему следует решать так - все должны заниматься физическим трудом.

7. Признавалось право народа на восстание против несправедливой власти. В целом это учение занимает промежуточную ступень между конфуцианством и легизмом. Легизм. Основатель легизма - Шан Ян (390 - 338 г. г. до н. э.). Шан Ян был министром земледелия в период территориальной раздробленности, является инициатором реформ, узаконивших в стране частную собственность на землю. Ещё один теоретик легизма - Хан Фэй (III в. до н. э.) Это учение существенно отличалось от предшествующих концепций. Легисты отказались от традиционных моральных трактовок политики и разрабатывали учение о технике осуществления власти.

В целом, вся концепция пронизана: а) враждебностью по отношению к людям; б) уверенностью, что посредством насильственных мер, людей можно подчинить желательному порядку.

Основные положения:

1. Невозможность возврата к старине.
2. Принцип этатизма: интересы государства превыше всего.
3. Основное назначение государства - противостоять злему началу (природе) человека. Человек - это источник социального зла.

4. Понятие идеального государства включает в себя:

- а) сильную верховную власть;
- б) вооруженную на высшем уровне армию;
- в) централизованность государства;
- г) ограничение произвола чиновников и местных правителей;
- д) единый порядок и законы.

5. Роль законов. Законы должны быть едиными и равными для всех. Люди должны быть равны перед законом. Закон - это наказание. Главный метод государственного управления - метод наказаний и поощрений. Наград должно быть мало, а наказаний много. Уголовный закон в государстве должен быть очень

жестоким: широкое применение объективного вменения и смертной казни (в основном, необходимо использовать мучительные виды смертной казни).

6. Осуждение милосердия и гуманизма.

7. Отношение между властью и народом рассматривалось как противоборство враждующих сторон.

8. Поощрение земледелия, и вообще - трудолюбия и бережливости, осуждение праздности и второстепенных занятий, таких как искусство и торговля.

9. В образцовом государстве власть правителя опирается на силу, высшая цель деятельности государя - создание могущественной державы, способной объединить Китай путём захватнических войн.

10. Образ идеального правителя. Идеальный правитель должен: а) внушать страх своему народу; б) быть таинственным; в) контролировать чиновников и никому не доверять; г) принимать политические решения, исходя из того, что никому нельзя доверять.

Источник: <http://5fan.ru/wievjob.php?id=8392>

#### Особенности менеджмента в Китае

Цзэн Шицян, отец китайского менеджмента, писал, что с точки зрения науки менеджмента, менеджмент не может быть китайским, американским, европейским и японским, все страны применяют одни и те же системы управления, к примеру, инструмент стратегии, производственный менеджмент, способ маркетинга и так далее. На самом деле, между странами существуют культурные отличия, и философия менеджмента разных стран значительно отличается. С точки зрения философии менеджмента, наверное, никто не мог бы отрицать наличие китайской специфики. 9 характеристик зарождающейся новой модели менеджмента в Китае:

- Динамичность. Задачей, стоящей перед менеджерами в будущем, является балансирование в динамичной бизнес среде, в которой постоянное равновесие / покой являются настолько далекой перспективой, что было бы глупо пытаться их достичь.

- Адаптирование. Не смотря на невозможность предпринимателей находиться в полном равновесии с бизнес средой Китая, существуют экономические ритмы,

циклы и сезоны. Решения и действия необходимы в тот момент, когда они необходимы.

- Гибкость. Для поддержания баланса в столь турбулентном и непредсказуемом мире, Вы не можете позволить себе находиться постоянно в состоянии готовности или полностью придерживаться плана. Китайские менеджеры ценят гибкость, которую могут предоставить погрешности / неточности.

-Комплексность. Стиль Китайского менеджмента можно назвать комплексным в том смысле, что он впитал и адаптировал принципы, характерные черты, средства и техники из разных стилей и традиций управления.

- Взаимность. Понимание того, что компания — это часть системы взаимодействующих элементов, которые имеют взаимную заинтересованность друг в друге, полностью согласуется с акцентом в Китайской культуре на обоюдных обязательствах сторон.

- Слаженность. Поиск Руководителем широкой согласованности мнений в коллективе вытекает из методов управления самого Китая.

- Духовность. В Китае духовное начало и материальность неразрывны. Это было бы странным, если бы Руководитель не использовал силу духовных принципов и идей, отраженных в Китайской культуре.

- Дисциплина. Нелинейность логики и духовность общения, не означают, что новый стиль управления будет «пушистым и розовым», он подразумевает также строгую дисциплину.

- Естественность. Китайский стиль управления становится ближе к стилю, который бы появился не будь «американской модели». Он становится «естественным». Во всех значениях этого слова. Он базируется на единстве.

Китайский менеджмент относится к национальным особенностям Китая, где еще не развита наука менеджмента как в странах развитого капитализма. На основе философии китайского менеджмента применяется национальный менеджмент. Западный менеджмент сначала анализирует проблему, распределяет рабочие места,

затем набирает подходящий персонал. Китайский менеджмент основывается на принципе: «Дела зависят от человеческого отношения». К примеру, китайцы вместе занимаются делами без трудового распределения, рабочего места, работают и показывают свои особенности и способности, устраивают дела в зависимости от человеческого отношения, создают первоначальную структуру организации.

Создатель китайского менеджмента Чэн Цзюньи считает, что менеджмент зависит от культуры. Культура человечества условно разделяется на два вида: «рыболовецкая культура» и «садовая культура». «Рыболовецкая культура» характеризуется жадностью и страстью к владению, славится захватами, войнами и стратегиями. А «садовая культура», напротив, гордится пониманием и любовью в жизни. Чэн Цзюньи считает, что рыболовецкая культура заставляет современный менеджмент гнаться только за прибылью, что характерно для слоя управляющих. Садовая культура основывается на принципе: «Разум уважает ценность человека» на идеях Конфуция. Она показывает людям ценность образованности, семьи, страны, мира. Такая идея применяется в менеджменте предприятий, и она позволяет положительно влиять на рыболовецкую культуру. Как известно, «китайский менеджмент» развивается на основе садовой культуры — «Разум уважает ценность человека».

Для китайцев деньги без жизни - ничто, но и жизнь без денег лишена ценности. Более того, деньги в китайском обществе являются главным выражением и мерилom любви и чувства солидарности в рамках той же семьи, где первостепенное значение придается именно материальным интересам. Китайские родители дарят детям на Новый год красные конверты с деньгами, давая им наглядный урок важности денег как знака личной симпатии. Те же красные конверты (и ничего кроме них!) дарят новобрачным в день их свадьбы.

Китайские торговцы традиционно склонны снижать цены за счет более быстрого оборота капитала (следовательно, и больших усилий) и довольствоваться даже незначительной прибылью. Китайцы готовы работать почти круглые сутки без выходных и праздников (единственное исключение - недельный отдых на китайский Новый год). Современные китайские предприниматели любят

подчеркивать, что истинная мера жизненного счастья - это работа, которая одновременно приносит доход и моральное удовлетворение. Очевидным фактом является то, что китаец умеет находить интерес в любой работе и потому прилежно ее выполняет. А где есть неподдельная личная заинтересованность и хорошие навыки, там легко появиться и общественному, и экономическому успеху. Отсюда и высокая конкурентоспособность китайских предприятий и магазинов там, где есть китайские общины. Напомним, наконец, что китайцы всегда ставили акцент на способности человека жить совместно с другими людьми и находиться с ними во взаимовыгодном обмене, считая это самым естественным свойством человеческого сознания. Обращение денег и финансов китайцы уподобляли циркуляции жизненной энергии в организме: чем свободнее осуществляется это обращение, тем больше пользы для всего общества.

Одним словом, по китайским представлениям, жизнь нужно использовать для того, чтобы зарабатывать деньги, а чтобы жить воистину, нужно быть богатым.

В реальной жизни традиционное отношение китайцев к богатству предстает как хозяйская рачительность, которая в узких рамках повседневности кажется крепко поставленной бережливостью, даже скупостью. Во всяком случае, китайские общества отличаются самой высокой в мире нормой сбережений.

Как всякий тип организации, китайские семейные предприятия имеют свои сильные и слабые стороны, и дать строго объективную оценку их деятельности едва ли возможно. К достоинствам таких компаний можно отнести сравнительно высокий уровень сплоченности ее служащих, эффективное сотрудничество благодаря устойчивым личным связям, низкие транзакционные издержки, способность быстро откликаться на изменения обстановки, отсутствие необходимости в жестком контроле персонала и производства. Австралийские ученые Лэйцзи Литэр и Волун Лидэ писали в книге «Восстановление идеи семьи Жу»: «Культура Китая, китайский менеджмент восстанавливаются и, очевидно, выведут страну в XXI-ом веке в лидеры, а китайский менеджмента в XXI-ом веке

станет предметом для подражания в других странах»<sup>31</sup>  
[http://www.adload.ru/page/eco\\_03-0414\\_507.htm](http://www.adload.ru/page/eco_03-0414_507.htm)

Нет сомнений, что Китай придерживается принципов и социализма, и капитализма.

В последнее время мы все чаще слышим об усилении Китая, о бурном росте китайской экономики, о возрастающей роли этой страны в мире. Из некогда слабой аграрной страны, зависимой от империалистических держав, разоренной жестокой гражданской войной и оккупацией, Китайская народная республика превратилась в могущественное государство. Современный Китай обладает крупнейшей в мире промышленной индустрией, передовым научно-техническим комплексом, первой по численности армией. Китайская Конституция гласит: Социалистическая общественная собственность ликвидирует систему эксплуатации человека человеком, осуществляет принцип «от каждого – по способностям, каждому – по труду».

На начальной стадии социализма государство поддерживает экономическую систему, при которой общественная собственность доминирует и другие формы собственности развиваются параллельно, придерживается системы, при которой распределение по труду доминирует при сосуществовании с другими способами распределения. Вообще, если сравнивать Конституцию Китая с конституциями буржуазных стран, например, России, США или Франции, главное, что бросается в глаза: первые, самые главные статьи китайской посвящены вопросам собственности на средства производства и смежным вопросам, то есть, говоря марксистским языком, базису. Тогда как в странах «демократий» в первых строках обычно идёт неконкретная обязательная часть про права человека и свободы, а также подробное описание механизма взаимодействия ветвей власти. Как уже сказано выше, в Китае развиваются разные формы собственности при доминировании социалистической. ([http://russian.news.cn/2017-10/22/c\\_136697980.htm](http://russian.news.cn/2017-10/22/c_136697980.htm)). Есть все основания полагать, что Китай является социалистическим государством, которое в полной последовательности со своим

---

<sup>31</sup> Интернет источники

Основным законом, медленно, но неуклонно проводит в жизнь политику построения коммунизма. Пока командные высоты заняты Партией, проводящей в жизнь диктатуру пролетариата, вопрос взаимодействия социалистического государства с несоциалистическими элементами внутри своей многоукладной экономики регулируется именно в интересах союза рабочих и крестьян. Такой способ управления экономикой во время перехода от капитализма с элементами феодализма к коммунизму может являться действительно эффективным, обеспечивающим, с одной стороны, быстрое догоняющее развитие отсталой в недавнем прошлом аграрной страны, с другой стороны, позволяющим не терять общее верное направление к поставленной цели. Как следует из Доклада Председателя КНР Си Цзиньпина на XIX Съезде КПК, Китай не планирует сворачивать свой НЭП, сохраняется принцип "Одна страна, две системы". Источник: <https://publizist.ru/blogs/0/21008/>

Web – квест

Регистрация в компании в сетевой компании FОНOW

Девиз компании FОНOW: «Продвижение культуры ЯН-ШЭН, оздоровление человечества»

Цель компании FОНOW: построить самую успешную в мире Карьеру Здоровья. Корпорация FОНOW не только приносит здоровье своим партнерам по всему свету, но и предоставляет Вам, решившим создать свой Бизнес партнерам, честную и справедливую, свободную и гибкую, длительную и стабильную возможность построить международную Карьеру, помогает Вам получить признание в деловых кругах и полностью реализовать себя во всех аспектах жизни.

Параллельный бизнес и свободный график времени: Сотрудничая с Корпорацией FОНOW, Вы можете самостоятельно, в зависимости от собственного графика, создать собственную Карьеру Здоровья. Карьера FОНOW подходит каждому человеку, основать ее очень легко: не требуется вкладывать большие средства, нет ни малейшего риска, а свободы намного больше, по сравнению с

любым другим бизнесом. Гибкий рабочий график, гибкое рабочее место, основная должность или частичная занятость – выбирать Вам. Люди, ведущие различный образ жизни, всех возрастов, профессий и специальностей – принять участие могут все.

**Финансовая независимость.** Принимая во внимание Вашу выгоду, Корпорация FОНOW разработала превосходную систему бонусов, которая безопасна, надежна и взаимно выгодна. Сотрудничая с Корпорацией FОНOW, не зависимо от национальности, образования и профессии, каждый желающий учиться и усердно работать получит соответствующее вознаграждение. Кто больше трудится, тот больше и получает. Корпорация FОНOW вместе с Вами повысит уровень Вашей жизни и жизни Вашей семьи.

**Самосовершенствование.** Превосходная корпоративная культура и эффективные тренинги Корпорации FОНOW помогут Вам выявить собственный потенциал, развить маркетинговые способности, улучшить личные качества, добиться всестороннего роста.

Корпорация FОНOW имеет превосходную систему вознаграждений. Независимо от того, добились ли Вы большого успеха или же небольшого прогресса, Вы всегда получите одобрение и похвалу, почувствуете славу и радость, приходящие в процессе личного роста и совершенствования.

С помощью различных методов Корпорация FОНOW создает широкую платформу для Вашего роста, расширяет кругозор, позволяет Вам получить богатый опыт и стать уважаемым представителем международной маркетинговой элиты и специалистом по продукции.

**Реализация ценностей.** Делясь с миллионами людей высококачественной оздоравливающей продукцией Корпорации FОНOW, Вы дарите им здоровье и помогаете поднять качество жизни на новый уровень; Уникальная располагающая рабочая атмосфера Корпорации FОНOW помогает Вам избавиться от всех неприятностей жизни, обрести духовное богатство, стать более активным, оптимистичным и уверенным в себе человеком; Разнообразные путешествия за границу позволяют Вам и Вашим близким вместе насладиться уникальными

маршрутами, укрепить семейное счастье; Вместе с Корпорацией FОНOW Вы также помогаете несчастным детям всего мира, заботитесь о благе общества, распространяете правильные ценности, осуществляете главные цели жизни каждого из нас. С нами Вы создаете собственную Карьеру Здоровья, становитесь успешным, счастливым и уверенным в себе человеком, живущим полноценной жизнью!

Сущность Янь-шень. (дословно "пестование жизни") ЯН-ШЭН или "пестование жизни" - это сохранение, поддержание здоровья организма, оберегание жизни. Цель таких действий - а ЯН-ШЭН это определенное поведение - состоит в том, чтобы повысить качество жизни. Чтобы жизнь была здоровой, долгой и радостной! ЯН-ШЭН - это особенный способ, а не просто "выживание". ЯН-ШЭН - это активный, в высшей мере позитивный и интересный способ жизни.

Смысл ЯН-ШЭН в следующем: Позволить здоровым людям быть оптимистично настроенными и активными, позволить им сохранить здоровье. Позволить не совсем здоровым людям восстановить телесное и душевное равновесие, достичь более здорового состояния. Позволить больным людям путем повышения сопротивляемости организма болезням и укрепления веры в себя и свои возможности достичь здоровья.

Методы и способы ЯН-ШЭН. В древней китайской истории есть записи и наблюдения, которым более пяти тысяч лет. Предки нашей цивилизации много лет назад в процессе постоянного поиска путей сохранения здоровья и достижения долголетия постоянно накапливали опыт и знания, которые легли в основу богатой культуры ЯН-ШЭН - "Культуры поддержания здоровья и достижения долголетия". Компания Феникс в своих исследованиях и деятельности опирается на основные положения ЯН-ШЭН, методы и способы которого богаты, многообразны и многочисленны. В общем мы можем подразделить их на три основные группы (аспекта): психология, поведение и питание.

Ян-шэн психологии. Это метод поддержания здоровья и достижения долголетия путем психологической регуляции настроения и отношения к внешнему миру; правильное использование "психологии" ЯН-ШЭН способствует

оздоровлению организма, сохранению здоровья. Более подробно Компания Феникс делит его на такие аспекты, как:

ЯН-ШЭН чувств и эмоций - отношения между близкими людьми, дружба, любовь и др. Чувственно-эмоциональный фактор - это неотъемлемая составная жизни человека, "солнце и грозы" нашей жизни, потеря живительной влаги которых превращает жизнь человека в пустыню.

ЯН-ШЭН искусства- игра на музыкальных инструментах, каллиграфия, живопись, благородные интеллектуальные игры, красивая песня и медленный танец - все это особое состояние, потребность в самовыражении, радостное наслаждение красотой духа.

ЯН-ШЭН добродетели - "Благородный муж благороден и терпим, недостойный же человек часто ссорится и суетится". Большое сердце вмещает и плохих и хороших, выказывая терпение и сострадание, это высшее понимание других людей; такое отношение к людям способствует сохранению здоровья и долголетию. Неприятие других людей такими, какими они есть, приводит к заболеваниям, вредит здоровью. Это опасно.

ЯН-ШЭН религии. Религия - это способ выражения наших верований и взглядов на мир. И это также один из важнейших способов поддержания и укрепления здоровья: вера творит чудеса! Вера зачастую позволяет человеку отбросить "бренную пыль мира сего" и взглянуть на собственную жизнь с более высокой точки зрения - с точки зрения вечности. Так мы достигаем спокойствия духа.

ЯН-ШЭН красоты лица и тела. Красивое лицо, приятная кожа, правильные формы, хороший тонус тела - все это радует сердце и глаза, как наши собственные, так и окружающих нас людей. Все это очень сильно способствует повышению самооценки, наполняет чувством удовлетворения своей жизнью, ощущением комфорта. Это лечит тело, оздоравливает душу! ЯН-ШЭН поведения. ЯН-ШЭН поведения- это один из важнейших аспектов поддержания здоровья, в ходе которого мы при помощи направленных действий достигаем высокоэффективного результата.

Компания Феникс более подробно делит его на такие пункты:

ЯН-ШЭН привычек. Хорошие жизненные привычки -это гарантия здоровья. Например: регулярное питание и отдых, умеренное потребление или отказ от спиртного и курения, регулярные занятия спортом и активной двигательной деятельностью, воспитание привычки правильного питания и применения оздоровительного питания Компании Феникс, правильное соблюдение двигательного режима (спорт и проч.) все четыре времени года (сезонный ЯН-ШЭН) - все вышеперечисленное это хорошие, положительные привычки нашей жизни.

ЯН-ШЭН окружающей среды.Выбор среды обитания, правильного места для жизни - чистый воздух, горы, реки, лес и вода - это очень важный фактор нашего здоровья. Если мы не в состоянии изменить внешнюю большую среду, мы можем попробовать изменить малую среду. Например, мы можем использовать продукцию Феникс для того, чтобы сделать питьевую воду чище; воздух в нашей комнате сделать свежее и чище и т.д. Кроме того, командный дух нашего бизнеса и особая атмосфера взаимопомощи и сотрудничества благоприятствует нашему самочувствию, также способствует здоровью и долголетию.

ЯН-ШЭН движения и спорта.Есть активные виды ЯН-ШЭН движения и спорта, такие, как плавание, бодибилдинг, тайцзи, цигун и др. Также есть пассивные виды физического ЯН-ШЭН, такие, как иглоукалывание, массаж, пиллинг и проч. В Компании Феникс присутствует серийная продукция - биофармадотерапевтические накладки с анионовым и инфракрасным воздействием - это также относится к пассивному виду ЯН-ШЭН физической активности; по воздействию очень близка к иглорефлексотерапии, массажу и др., когда путем активизации крови прочищает энергетические каналы и способствует достижению организмом такого же эффекта, как и при ЯН-ШЭН движения и спорта.

ЯН-ШЭН питания. Методы и способы ЯН-ШЭН питания.

ЯН-ШЭН питания- это один из важнейших способов ЯН-ШЭН, который позволяет путем регуляции питания достигать оздоровительного эффекта и долголетия. ЯН-ШЭН питания рассматривает продукты питания как лекарства, то

есть правильный подбор продуктов питания может сохранить здоровье, либо даже излечить от расстройств здоровья. Особое значение здесь имеет натуральность компонентов, их безопасность, а также правильно сбалансированный рецепт. Поскольку питание по-разному воздействует на организм человека, в соответствии с действием, приемы регуляции организма были более детально подразделены в Компании Феникс на три аспекта: чин-тяо-бу (чистка, регуляция, восстановление). Или: "один - регулируем, два - чистим, три - восстанавливаем".

Корпорация Fohow (Fohow.cc, Fohow.plus, Fohow.com) специализируется на исследованиях, производстве и продвижении во многих регионах мира продукции индустрии здоровья – натуральных продуктов питания для восстановления и поддержания здоровья на основе знаний и опыта Традиционной китайской медицины и Культуры восстановления и поддержания здоровья. Используя уникальную и самобытную теорию Традиционной китайской медицины и фармакологии и Традиционной культуры восстановления и поддержания здоровья, на основе Трех методов восстановления и поддержания здоровья, а также руководствуясь «Тремя главными принципами разработки продукции», Корпорация Fohow (Феникс) занимается исследованиями и освоением серийной продукции трех направлений: «Очистка», «Регуляция», «Восстановление» – а это около двух десятков наименований эффективной продукции оздоровительного питания! Такие как Эликсир Fohow, Эликсир Три драгоценности Fohow, Эликсир Санцин Fohow, Хайцао Гай (морской кальций) Fohow, Капсулы Линчжи Fohow, Капсулы Сюэчинфу, фруктовая паста Роза Fohow, Оздоровительный чай Лювэй Fohow, Тампоны Fohow и др. Продукция абсолютно безопасна, имеет очевидный эффект, технология и состав защищены патентом. Продукция Корпорации Fohow (Феникс) получила высокую оценку потребителей на всех уровнях как в России, так и в других странах мира.

О компании FOHOW Корпорация Fohow (Fohow Group Co., Ltd) — это крупная международная корпорация, которая занимается исследованием, производством и продвижением оздоровительной продукции, созданной на основе

знаний и опыта Традиционной китайской медицины. Головной офис компании находится в Китае.

НИИ ЯН-ШЭН FOHOW НИИ продуктов оздоровительного питания FOHOW находится в Китае в городе Чжухай. Организация собрала под своей эгидой несколько десятков квалифицированных врачей-специалистов по Традиционной китайской медицине и оздоровительному питанию, биологов, инженеров-технологов и других известных экспертов самого высокого уровня, которые составили первоклассную исследовательскую команду международного уровня. Это позволило создать три основные структуры НИИ: Исследовательский центр, Центр контроля и лабораторного анализа, Опытно-экспериментальный центр.

Производственная база Корпорация Fohow основала 4 основные производственные базы: Фармацевтическая Компания FOHOW, Биотехнологическая компания FOHOW, Биотехническая компания FOHOW, Текстильная компания FOHOW. Основная задача этих предприятий – обработка исходного сырья, экстрагирование, биологическая ферментация и подготовка готового фармсырья.

Компания ЭкоАгро FOHOW Компания ЭкоАгро FOHOW находится в экологически чистом районе Китая – городе Наньян. Это суперсовременная база для выращивания растительного экологически чистого сырья традиционной китайской медицины, площадь застройки которой достигает около двухсот гектаров земли. Предприятие получило сертификаты контроля качества ISO9001 и системы управления безопасностью пищевых продуктов HACCP, а также получило государственную лицензию на экспорт растительных компонентов ТКМ и сертификат качества QS.

Корпорация FOHOW (Fohow Group Co., Ltd) - это крупная международная корпорация, которая занимается исследованием, производством и продвижением оздоровительной продукции, созданной на основе знаний и опыта Традиционной китайской медицины. Головной офис компании находится в Китае.

В Корпорации FOHOW успешно функционируют такие структуры, как Маркетинговый центр, Научно-исследовательский институт, Производственный

центр, Управленческий центр, Финансовый центр и другие административные отделы, включая Фармацевтическую Компанию FОНOW, Биотехнологическую компанию FОНOW, Текстильную компанию FОНOW, компанию ЭкоАгро FОНOW, Биотехническую компанию FОНOW.

В феврале 2007 года компания FОНOW начала свою деятельность на международном рынке. На сегодняшний день Карьера FОНOW развивается в более чем 30 странах и регионах Европы, Азии и Африки, в которых открыты филиалы и представительства компании, где люди всего мира узнают об эффективной оздоровительной продукции питания, оздоровительных приборах, функциональном текстиле и продукции для личного ухода.

Центр разработки и освоения продукции – НИИ ЯН-ШЭН FОНOW. НИИ продуктов оздоровительного питания FОНOW находится в Китае в городе Чжухай. Организация собрала под своей эгидой несколько десятков квалифицированных врачей-специалистов по Традиционной китайской медицине и оздоровительному питанию, биологов, инженеров-технологов и других известных экспертов самого высокого уровня, которые составили первоклассную исследовательскую команду международного уровня. Это позволило создать три основные структуры НИИ: Исследовательский центр, Центр контроля и лабораторного анализа, Опытно-экспериментальный центр. Собственный НИИ и производственные базы, технологии и уникальные рецепты ТКМ – это прочная и надежная основа для создания первоклассной продукции FОНOW.



**Ответьте на следующие вопросы:**

- 1. Какими особенностями Китайский менеджмент отличается от менеджмента других стран?**
- 2. Какой исторический опыт представляет менеджмент Китая?**
- 3. Какие характеристики отличают Китайский менеджмент от других моделей менеджмента?**
- 4. Какая особенность Китайского менеджмента представляется ценным для развития проектов?**
- 5. Какие сильные и слабые стороны Китайского менеджмента вы можете привести?**

## **2.5. Проектный менеджмент в Казахстане**

В рамках исследовательского процесса в части проектного менеджмента нами предпринята попытка применить успешную практику повышения квалификации по Управлению проектами в Казахстане. Материал семинаров для анализа скопирован из официального сайта подразделения PWC в Казахстане.

## Практика управления проектами<sup>32</sup>:

### К семинарам раздела "Управление проектами"

«Единственным способом общения с непредсказуемым будущим является создание очень гибкой организации. Как только в вашу категорию приходят изменения, вам необходимо быть готовыми к изменениям и меняться так быстро, как только возможно для того, чтобы в будущем выжить.»

Джек Траут (англ. Jack Trout, р.1935) — маркетолог, основатель и президент консалтинговой фирмы «Trout&Partners» (США, Коннектикут, Олд Гринвич).

Предлагается чёткий алгоритм реализации сложных организационных проектов, использующий передовую международную практику и российский опыт. Участники данного курса управления проектами научатся применять инструменты планирования, подготовки и исполнения работ, которые помогут успешно завершить проект.

Продолжительность: 18 академических / CPD часов (2 дня) Основные темы семинара:

- Установка единого информационного пространства;
- Операционная и проектная деятельность предприятия;
- Показатели и факторы успеха проекта;
- Неопределенность в проектной деятельности.
- Принципы управления проектом:
- Процессы, стадии и компоненты управления проектом;
- Бизнес-кейс как инструмент принятия решений по проекту;
- Эволюция бизнес-кейса проекта.
- Организационная структура проекта:
- Уровни управления проектом;
- Описание основных ролей управления проектом.
- Инициация нового проекта:
- Процесс запуска нового проекта;
- Процесс инициации нового проекта;

---

<sup>32</sup> [https://training.pwc.ru/seminars/practical-project-management/?utm\\_source=yandex&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82|2|premium|none|search|no|desk](https://training.pwc.ru/seminars/practical-project-management/?utm_source=yandex&utm_medium=cpc&utm_campaign=%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82|2|premium|none|search|no|desk)

- Организация документирования хода проекта.
- Планирование проекта:
- Планирование продуктов проекта;
- Планирование расписания проекта;
- Планирование ресурсов проекта.

Целевая аудитория

**Обучение управлению проектами** необходимо действующим руководителям проектов и кандидатам на данную позицию, членам проектных команд, ключевым участникам проектов.

### **Почему Академия PwC:**

- Оптимальное соотношение теории и практики управления проектами;
- Передовой международный опыт и знания специалистов PwC;
- Реальные примеры из опыта ведущих зарубежных и отечественных компаний;
- Специально разработанные практические задания и последующие обсуждения с преподавателем.

### **Сертификаты**

**Выдается Сертификат об участии в учебно-консультационном семинаре «Практика управления проектами: Организация проектных работ» в компании PwC:**

- Семинар поможет решить практические задачи
- Изучить системный подход к организации проектной деятельности;
- Овладеть инструментами идентификации и анализа заинтересованных сторон проекта;
- Развить практические навыки инициации и запуска нового проекта;
- Изучить методы работы по планированию продуктов, работ и ресурсов проекта;
- Детально проанализировать процессы исполнения проекта;

- Разработать реестр рисков и спланировать мероприятия по управлению рисками проекта;

- Разработать оптимальную систему

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие особые характеристики проектного менеджмента в Казахстане вы узнали?
2. Как формируется современный проектный менеджмент в Казахстане?
3. Чем отличается проектный менеджмент Казахстана от других стран?
4. Какие цели и задачи ставит проектный менеджмент в Казахстане?
5. Каким образом происходит развитие проектов в Казахстане?

## **Глава 3. Основы проектного менеджмента в современных условиях**

### **3.1. Сущность и понятия проектного менеджмента**

Проект функционирует в определенном окружении, включающем внутренние и внешние компоненты, учитывающие экономические, политические, социальные, технологические, нормативные, культурные и иные факторы.

**Проект всегда нацелен на результат**, на достижение определенных целей, на определенную предметную область. Реализация проекта осуществляется полномочным руководством проекта, менеджером проекта и командой проекта, работающей под этим руководством, другими участниками проекта, выполняющими отдельные специфические виды деятельности, процессы по проекту. В работах по проекту, как правило, на условиях частичной занятости, могут участвовать представители линейных и функциональных подразделений компаний, ответственных за выполнение возложенных на них заданий, видов деятельности, функций, включая планирование, руководство, контроль, организацию, администрирование и другие общесистемные функции.

**Управление проектом** представляет собой методологию организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта (говорят также проектного цикла), направленную на эффективное достижение его целей путем применения системы современных методов, техники и технологий управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству.

Для эффективного управления проектами система должна быть хорошо структурирована. Суть структуризации сводится к разбивке проекта и системы его управления на подсистемы и компоненты, которыми можно управлять.

Основной структурной единицей участников проекта является команда проекта - специальная группа, которая становится самостоятельным участником проекта (или входит в состав одного из этих участников) и осуществляет управление инвестиционным процессом в рамках проекта.

Реализация проекта происходит в рамках организационной формы, структура которой в значительной степени влияет на сам проект.

Жизненный цикл проекта (промежуток времени между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения) является исходным понятием для исследования проблем финансирования работ по проекту и принятия соответствующих решений. Жизненный цикл проекта можно разделить на три основные смысловые фазы: преинвестиционную, инвестиционную и эксплуатационную.

Дальнейшее разбиение существенно зависит от специфики проекта. Так, жизненный цикл может делиться на четыре фазы, в том числе:

- концептуальная фаза, включающая формулирование целей, анализ инвестиционных возможностей, обоснование осуществимости (техно-экономическое обоснование) и планирование проекта;
- фаза разработки проекта, включающая определение структуры работ и исполнителей, построение календарных графиков работ, бюджета проекта,

разработку проектно-сметной документации, переговоры и заключение контрактов с подрядчиками и поставщиками;

- фаза выполнения проекта, включающая работы по реализации проекта, включая строительство, маркетинг, обучение персонала;

- фаза завершения проекта, включающая в общем случае приемочные испытания, опытную эксплуатацию и сдачу проекта в эксплуатацию.

- эксплуатационная фаза, включающая: приемку и запуск, замену оборудования, расширение, модернизацию, инновацию.

Функции управления проектом включают: планирование, контроль, анализ, принятие решений, составление и сопровождение бюджета проекта, организацию осуществления, мониторинг, оценку, отчетность, экспертизу, проверку и приемку, бухгалтерский учет, администрирование.

Подсистемы управления проектом включают: управление содержанием и объемами работ, управление временем, продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление закупками и поставками, управление распределением ресурсов, управление человеческими ресурсами, управление рисками, управление запасами ресурсов, интеграционное управление, управление информацией и коммуникациями.

## **3.2. Классификация типов проектов**

В связи с тем, что методы управления проектами в значительной степени зависят от масштаба (размера) проекта, сроков реализации, качества, ограниченности ресурсов, места и условий реализации, рассмотрим основные виды т.н. специальных проектов, в которых один из перечисленных факторов играет доминирующую роль и требует к себе особого внимания, а влияние остальных факторов нейтрализуется с помощью стандартных процедур контроля. Ниже рассмотрены «классические» типы «нормальных» проектов, классифицированные по масштабам, срокам реализации,

качеству исполнения, ограниченности ресурсов, конструктивному исполнению, участникам.

Таблица 3. Классификационные признаки проектов

Классификационные признаки	Типы проектов			
	Проект		Программа	Система
По уровню проекта	малый		средний	мегапроект
По масштабу (размеру) проекта	простой	Организационной сложный	Технически сложный	Ресурсно сложный
По сложности	краткосрочный		модульный	стандартный
По требованиям к качеству и способам его обеспечения	Бездефектный /ликвидация брака на уровне производства		стандартизация	TQM
По требованиям к ограниченности ресурсов совокупности проектов	монопроект		мультипроект	
По характеру проекта/ уровню участников	Государственный: Федеральный/национальный Региональный местный		Международные, ТНК, сетевая модель проектов	
По характеру целевой задачи проекта	Антикризисный		Реформирование, реструктуризация	
	маркетинговый		инновационный	
	образовательный		чрезвычайный	
По объекту инвестиционной деятельности	финансовый		реальный	
	Инвестиционный/ венчурный		Инвестиционный/ГЧП	
По главной причине возникновения проекта	Открывшиеся возможности		Необходимость структурно-функциональных преобразований	Реорганизация
	Чрезвычайная ситуация			Реструктуризация реинжиниринг
По отраслевому признаку	Промышленность, с\х, химическая, металлургия и т.д.		здравоохранение	Образование
По типу интеграции: Вертикальная, горизонтальная	местная		региональная	мировая

Малые проекты невелики по масштабу, просты и ограничены объемами. Так, в американской практике:

- капиталовложения: до 10-15 млн.долларов;
- трудозатраты: до 40-50 тыс.человеко-часов.

Примеры типичных малых проектов: опытно-промышленные установки, небольшие (часто - в блочно-модульном исполнении) промышленные предприятия, модернизация действующих производств.

Малые проекты допускают ряд упрощений в процедуре проектирования и реализации, формировании команды проекта (можно просто кратковременно перераспределить интеллектуальные, трудовые и материальные ресурсы). Вместе с

тем затруднительность исправления допущенных ошибок в связи с дефицитом времени на их устранение требует весьма тщательного определения объемных характеристик проекта, участников проекта и методов их работы, графика проекта и форм отчета, а также условий контракта.

Мегапроекты - это целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенным на их выполнение временем. Такие программы могут быть международными, государственными, национальными, региональными (например: развитие свободных экономических зон, республик, малых народностей Севера и т.д.), межотраслевые (затрагивать интересы нескольких отраслей экономики), отраслевые и смешанные. Как правило программы формируются, поддерживаются и координируются на верхних уровнях управления: государственном (межгосударственном), республиканском, областном, муниципальном и т.д.

Мегапроекты обладают рядом отличительных черт:

- высокой стоимостью (порядка \$ 1 млрд. и более);
- капиталоемкостью - потребность в финансовых средствах в таких проектах, как правило, требует нетрадиционных (акционерных, смешанных) форм финансирования, обычно силами консорциума фирм;
- трудоемкостью - 2 млн. чел. часов на проектирование, 15-20 млн. чел. часов на строительство;
- длительностью реализации: 5-7 и более лет;
- необходимостью участия других стран;
- отдаленностью районов реализации, а следовательно, дополнительными затратами на инфраструктуру;
- влиянием на социальную и экономическую среды региона и страны в целом.

Наиболее характерные примеры отраслевых мегапроектов - проекты, выполняемые в топливно-энергетическом комплексе - и, в частности, нефтегазовой отрасли. Так, системы студентальных трубопроводов, связавших нефтегазоносные районы Крайнего Севера с центром страны, западными границами и крупными промышленными районами, сооружались очередями ("нитками") в течение 2-3 лет

каждая. При этом продолжительность такого проекта составляла в среднем 5-7 лет, а стоимость - более 10-15 млрд.

Сложные проекты подразумевают наличие технических, организационных или ресурсных задач, решение которых предполагает нетривиальные подходы и повышенные затраты на их решение. Естественно, на практике встречаются «скошенные» варианты сложных проектов с преобладающим влиянием какого-либо из перечисленных видов сложности – например, использование нетрадиционных технологий строительства, значительное число участников проекта, сложные схемы финансирования и др. – все это суть проявления сложности проектов.

Краткосрочные проекты обычно реализуются на предприятиях по производству новинок различного рода, опытных установках, восстановительных работах. На таких объектах заказчик обычно идет на увеличение окончательной (фактической) стоимости проекта, против первоначальной, поскольку более всего он заинтересован в скорейшем его завершении.

Бездефектные проекты в качестве доминирующего фактора используют повышенное качество.

Обычно стоимость бездефектных проектов весьма высока и измеряется сотнями миллионов и даже миллиардами долларов. Например - атомные электростанции.

Международные проекты обычно отличаются значительной сложностью и стоимостью. Их отличает также важная роль в экономике и политике тех стран, для которых они разрабатываются.

Такие проекты обычно основаны на взаимодополняющих отношениях и возможностях партнеров. Нередко для решения задач таких проектов создаются совместные предприятия, объединяющие двух или более участников для достижения некоторых коммерческих целей под определенным совместным контролем. При этом каждый партнер вносит свой вклад и определенным образом участвует в прибылях.

### **3.3.Цель и стратегия проекта**

Различают генеральную цель (говорят также – миссию) проекта от целей первого (и, возможно, последующих) уровней, а также подцелей/задач, действий и результатов.

Миссия – это генеральная цель проекта, четко выраженная причина его существования. Она детализирует статус проекта, обеспечивает ориентиры для определения целей следующих уровней, а также стратегий на различных организационных уровнях. Говорят также, что миссия – это главная задача проекта с точки зрения его будущих основных услуг или изделий, его важнейших рынков и преимущественных технологий.

Стратегия проекта — центральное звено в выработке направлений действий с целью получения обозначенных миссией и системой целей результатов проекта. Подготовку стратегии проекта можно условно разделить на три последовательных процедуры:

- Стратегический анализ
- Разработка и выбор стратегии
- Реализация стратегии

Стратегический анализ начинается с анализа внешней и внутренней среды. Со стороны внешней среды можно ожидать либо угрозы, либо возможности для реализации проекта (т.н. SWOT-анализ).

К числу факторов внешней среды относят:

- Технологические (уровень существующих, наличие новых технологий)
- Ресурсобеспеченность (наличие, доступ.)
- Экономические (инфляция, процентные ставки, курсы валют, налоги)
- Ограничения государственного сектора (лицензирование, законотворчество)
- Социальные (уровень безработицы, традиции, вкусы, пол, возраст)
- Политические (внешняя, внутренняя, экономическая)
- Экологические (уровень загрязнения, мероприятия)
- Конкуренты (количество, размеры, сила)

Внутренняя среда включает:

- Целевые рынки (ниша, в которой работает фирма, круг ее потребителей)

- Маркетинговые исследования (наличие специалистов, бюджет маркетинга)
- Сбыт (объема продаж, скидки)
- Каналы распределения (как, через кого продается)
- Производство (оборудование, технология, площади)
- Персонал (квалификация, мотивация, корпоративная культура)
- Снабжение (поставщики, условия и системы поставки)
- Исследование и разработка НИОКР (уровень, бюджет)
- Финансы (структура капитала, оборачиваемость, ликвидность, финансовое состояние)
- Номенклатура продукции (степень диверсификации)
- Исходя из миссии, целей организации, на основе результатов SWOT-анализа разрабатывается стратегия.

Разработка и выбор стратегии осуществляются на трех различных организационных уровнях:

- корпоративная стратегия (общее направление развития, т.е. стратегия роста, сохранения или сокращения).

- деловая стратегия (стратегия конкуренции конкретного товара на конкретном рынке). Стратегия проекта разрабатывается в рамках деловой стратегии, т.е. отвечает на вопрос, каким образом продукция проекта будет конкурировать на рынке. Очевидно, что выбор стратегии проекта должен существовать в рамках уже выбранного общего направления развития организации. При разработке деловой стратегии используют три основных подхода:

Стратегия лидерства в издержках

Стратегия дифференциации (уникальности по какому-либо направлению)

Стратегия концентрации на определенных направлениях (группе покупателей, номенклатуре изделий и географии их сбыта)

- Функциональная стратегия (разрабатывается для каждого функционального подразделения, с целью конкретизации выбранной стратегии проекта).

Таким образом, при определении стратегии проекта необходимо обратить внимание на основные аспекты:

- географическое местоположение, в котором будет действовать проект;
- выбор корпоративной стратегии;
- выбор позиции на рынке (доли рынка) и расчет времени, требуемого для достижения данной цели;
- установка основного соотношения "продукт — рынок" для разработки концепции маркетинга;
- функциональное назначение и область применения планируемой к выпуску продукции;
- выбор оптимальной группы клиентов;
- основные качества продукции, способствующие успеху, с учетом фактических или потенциальных конкурентов;
- использование исключительно собственных средств для обеспечения усиления положения на рынке либо объединение усилий с другими компаниями.

Реализация стратегии подразумевает, в первую очередь, необходимость определенных изменений, необходимых в организационной структуре и организационной культуре. Поэтому часто необходимо создать специальные координационные механизмы в дополнение к организационной структуре управления: проектные, межпроектные (программные), венчурные (для проектов с высокими уровнями рисков) группы.

Существенным элементом стратегии является фактор т.н. организационной культуры, включающий:

- Видение (философия) организации
- Господствующие ценности
- Нормы и правила поведения
- Ожидания предстоящих изменений
- Процедуры и поведенческие ритуалы.

### **3.4. Результат проекта**

Под результатом проекта понимают продукцию, результаты, полезный эффект проекта. В качестве результата, в зависимости от типа / цели проекта, могут выступать: научная разработка, новый технологический процесс, программное средство, строительный объект, реализованная учебная программа, реструктурированная компания, сертифицированная система качества и т.д. Об успешности проекта (результата) судят по тому, насколько он (результат) соответствует по своим затратным / доходным, инновационным, качественным, временным, социальным, экологическим и другим характеристикам запланированному уровню.

Управляемые параметры проекта

Управляемыми параметрами проекта являются:

- объемы и виды работ по проекту;
- стоимость, издержки, расходы по проекту;
- временные параметры, включающие сроки, продолжительности и резервы выполнения работ, этапов, фаз проекта; а также взаимосвязи работ;
- ресурсы, требуемые для осуществления проекта, в том числе: человеческие или трудовые, финансовые ресурсы, материально-технические, разделяемые на строительные материалы, машины, оборудование, комплектующие изделия и детали, а также ограничения по ресурсам;
- качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта и прочее.

Проект и процесс его реализации, осуществления являются сложной системой, в которой сам проект выступает как управляемая подсистема, а управляющей подсистемой является управление проектом.

### **3.5. Окружение проектов**

Проект имеет ряд свойств, о которых целесообразно помнить, так как это помогает методически правильно организовать работу по его реализации:

- проект возникает, существует и развивается в определенном окружении, называемом внешней средой;

- состав проекта не остается неизменным в процессе его реализации и развития: в нем могут появляться новые элементы (объекты) и из его состава могут удаляться некоторые его элементы;

- проект, как и всякая система, может быть разделен на элементы, при этом между выделяемыми элементами должны определяться и поддерживаться определенные связи.

Разделение всей сферы деятельности, в которой появляется и развивается проект, на собственно "проект" и "внешнюю среду" в определенной степени условно. Причины этого заключаются в следующем:

Проект не является жестким стабильным образованием: ряд его элементов в процессе реализации проекта могут менять свое местоположение, переходя в состав проекта из внешней среды и обратно.

Ряд элементов проекта могут использоваться как в его составе, так и вне его. Типичным примером этому могут служить специалисты, одновременно работающие как над реализацией конкретного проекта, так и над решением некоторых других проблем (в частности, над выполнением какого-то другого проекта).

В практике бизнес-планирования обычно подлежат изучению три аспекта окружения проекта:

- а) политический, а именно - отношение властей к проекту,
- б) территориальный, включающий изучение конкурентных предложений на рынке аналогичной продукции,
- в) экологический, связанный с необходимостью обеспечения экологической безопасности проекта.

### **3.6. Проектный цикл**

Промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации называется проектным циклом (говорят также - "жизненным циклом проекта").

Жизненный цикл проекта является исходным понятием для исследования проблем финансирования работ по проекту и принятия соответствующих решений.

Каждый проект независимо от его сложности и объема работ, необходимых для его выполнения, проходит в своем развитии определенные состояния: от состояния, когда "проекта еще нет", до состояния, когда "проекта уже нет".

Для деловых людей начало проекта связано с началом его реализации и началом вложения денежных средств в его выполнение.

Окончанием существования проекта может быть:

- ввод в действие объектов, начало их эксплуатации и использования результатов выполнения проекта;
- перевод персонала, выполнявшего проект, на другую работу;
- достижение проектом заданных результатов;
- прекращение финансирования проекта;
- начало работ по внесению в проект серьезных изменений, не предусмотренных первоначальным замыслом (модернизация);
- вывод объектов проекта из эксплуатации.

Обычно как факт начала работ над проектом, так и факт его ликвидации оформляются официальными документами.

Состояния, через которые проходит проект, называют фазами (этапами, стадиями).

Универсального подхода к разделению процесса реализации проекта на фазы не существует. Решая для себя такую задачу, участники проекта должны руководствоваться своей ролью в проекте, своим опытом и конкретными условиями выполнения проекта.

В свою очередь, каждая выделенная фаза (этап) может делиться на фазы (этапы) следующего уровня (подфазы, подэтапы) и т.д.

Применительно к очень крупным проектам, например, строительству метрополитена, освоению нефтегазового месторождения и т.п. количество фаз и этапов их реализации может быть увеличено.

Выделение дополнительных этапов в крупных проектах связано не только с большой продолжительностью строительства этих объектов (10-15 лет), но и необходимостью более тщательного согласования действий организаций - участников проекта.

Вся деятельность по проекту протекает взаимозависимо во времени и пространстве. Однако обеспечить однозначное распределение фаз и этапов выполнения проекта в логической и временной последовательности практически невозможно. Связанные с этим проблемы решаются с помощью опыта, знаний и искусства специалистов, работающих над проектом.

### **3.7. Структуризация проектов**

Структуризация, суть которой сводится к разбивке проекта на иерархические подсистемы и компоненты, необходима для того, чтобы проектом можно было управлять.

Структура проекта призвана определить продукцию, которую необходимо разработать или произвести и связывает элементы работы, которые предстоит выполнить - как между собой, так и с конечной целью проекта.

Кроме того, процесс структуризации проекта является неотъемлемой частью общего процесса планирования проекта и определения его целей, а также подготовки сводного (генерального) плана проекта и матрицы распределения ответственности и обязанностей.

### **3.8. Функции и подсистемы управления проектами**

Управленческие функции включают основные, базовые виды деятельности, которые должны осуществлять управляющие работники на всех уровнях и во всех предметных областях по проекту.

Функции управления проектом осуществляются на всех этапах и фазах управления проектом и включают: планирование, контроль проекта, анализ, принятие

решений, составление и сопровождение бюджета проекта, организацию осуществления, мониторинг, оценку, отчетность, экспертизу, проверку и приемку, бухгалтерский учет, администрирование.

Подсистемы управления проектами формируются в зависимости от структуры предметных областей и управляемых элементов проекта, относительно самостоятельных в рамках проекта. Предметные области и управляемые элементы в рамках проекта в самом общем виде включают: сроки, трудовые ресурсы, стоимость и издержки, доходы, закупки и поставки ресурсов и услуг, ресурсы (уже закупленные), изменения по проекту, риски проекта, информацию и коммуникации, качество и прочие. Эти подсистемы присутствуют практически в любом проекте. В каждом конкретном проекте могут добавляться специфические подсистемы.

Отличие подсистем от функций управления проектом заключается в том, что подсистемы ориентированы на предметную область, а функции нацелены на специфические процессы, процедуры и методы. Управление подсистемой включает выполнение практически всех функций.

Подсистемы системы управления проектом по основным предметным областям подразделяются на: управление содержанием проекта, объемами работ, управление временем, продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление закупками и поставками, управление распределением ресурсов, управление человеческими ресурсами, управление рисками, управление запасами ресурсов, интеграционное (координационное) управление, управление информацией и коммуникациями.

### **3.9. Методы управления проектами**

Методы управления проектами позволяют:

- определить цели проекта и провести его обоснование; выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы);
- определить необходимые объемы и источники финансирования;

- подобрать исполнителей - в частности через процедуры торгов и конкурсов; подготовить и заключить контракты;

- определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать необходимые ресурсы;

- рассчитать смету и бюджет проекта, планировать и учитывать риски;

- обеспечить контроль за ходом выполнения проекта).

Методы управления проектами включают такие, как: сетевое планирование и управление, календарное планирование, логистику, стандартное планирование, структурное планирование, ресурсное планирование, имитационное моделирование на ЭВМ и другие.

### **3.10. Организационные структуры управления проектами**

Реализация проекта происходит в рамках организации, структура которой в значительной степени влияет на успех проекта. Выделяют следующие принципиальные организационные формы:

- функциональная структура, предполагающая использование существующей функциональной иерархической структуры организации. Менеджер проекта осуществляет лишь общую координацию работ;

- дивизиональная форма организации управления (разновидность функциональной структуры, сформированная по региональному, продуктовому или технологическому признакам);

- проектная структура. Данный подход предполагает, что комплекс работ проекта разрабатывается независимо от иерархической структуры организации;

- матричная структура. Промежуточная форма, объединяющая преимущества проектной и функциональной структур управления. Могут быть выделены три разновидности матричной структуры организации: слабая матрица, когда координатор проекта отвечает за координацию задач по проекту, но имеет ограниченную власть над ресурсами; сбалансированная матрица, когда менеджер

проекта координирует все работы и разделяет ответственность за достижение цели с руководителями функциональных подразделений; жесткая матрица, когда менеджер проекта обладает максимальными полномочиями, но и несет полную ответственность за выполнение задач проекта.

Прочие организационные формы управления проектами, обусловленные условиями реализации проекта.

### **3.11. Участники проектов и заинтересованные лица проекта**

Участники проекта - основной элемент его структуры, так как именно они обеспечивают реализацию его замысла.

В зависимости от типа проекта (см. п. 2) в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков (иногда - сотен) организаций. У каждой из них свои функции, степень участия в проекте и мера ответственности за его судьбу.

Все эти организации, в зависимости от выполняемых ими функций, принято объединять в совершенно конкретные группы (категории) участников проекта.

Главный участник - Заказчик - будущий владелец и пользователь результатов проекта. В качестве заказчика может выступать как физическое, так и юридическое лицо. При этом заказчиком может быть как одна единственная организация, так и несколько организаций, объединивших свои усилия, интересы и капиталы для реализации проекта и использования его результатов.

## **Глава 4. Теоретические основы управления предприятием в современных условиях.**

### **4.1. Предприятие и организация как объект управления.**

Одним из основных элементов рыночного хозяйства является предприятие (организация). Становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей

хозяйственной деятельности, предприятие должно сформировать такую систему управления, которая сможет обеспечить высокую эффективность работы, конкурентоспособность, финансовую устойчивость. Термин «предприятие» после принятия Гражданского кодекса РФ (часть 1) претерпел существенные изменения. Он сохранен только для группы предприятий, находящихся в государственной и муниципальной собственности. Все юридические лица получают название организаций, которые делятся на две группы: коммерческие и некоммерческие. Под предприятием понимается обособленная специализированная производственно-хозяйственная единица, созданная на базе организованного по тому или иному принципу трудового коллектива, который на основе имеющихся материальных и финансовых средств производства производит продукцию или оказывает необходимые обществу услуги.

Предприятие как объект права признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. Предприятие в целом как имущественный комплекс признается недвижимостью. Предприятие в целом или его часть могут быть объектом купли-продажи, залога, аренды и др. сделок, связанных с установлением, изменением и прекращением вещественных прав.

Современное крупное предприятие представляет собой сложную производственную социально экономическую систему, которой присущи все характеристики системы: вход, выход, процесс, цель, обратная связь и т.д. Предприятие приобретает у поставщиков ресурсы (топливо, энергию, оборудование, материалы, комплектующие изделия), осуществляет благодаря трудовой деятельности коллектива производственный процесс, получает готовую продукцию и поставляет ее потребителям. Кроме поставщиков и потребителей внешней средой по отношению к предприятию является вышестоящая организация (различные органы, министерства ), банк, через который осуществляются все финансовые операции с поставщиками и потребителями. Предприятие, как всякая сложная система, состоит из комплекса более простых систем, выполняющих определенные функции.

В производственно - техническом отношении предприятие представляет собой технико-технологический комплекс, систему рабочих машин и механизмов, подобранных пропорционально по количеству и мощности в соответствии с видами выпускаемой продукции (выполняемых работ, услуг), технологией ее изготовления и объемами выпуска. Организационно предприятие представляет собой первичное звено, производственную единицу с определенной внутренней структурой, внешней средой, закономерностями функционирования и развития. Организационная система предприятия включает его производственную и организационную структуру управления, а также связи между производством и управлением, между предприятием и внешними организациями. В социальном отношении предприятие выступает в качестве социальной подсистемы общества, именно на нем осуществляется взаимодействие общественных, коллективных и личных интересов.

Экономически предприятие является обособленным звеном, обладающим определенной оперативно-хозяйственной самостоятельностью и осуществляющим свою деятельность на основе полного хозяйственного расчета. Экономическая система предприятия включает экономические отношения предприятия с государством, вышестоящей организацией, поставщиками и потребителями, финансовыми организациями.

В информационном отношении предприятие — сложная динамическая система, характеризующаяся большим объемом, интенсивностью и разнонаправленностью информативных связей между подсистемами и элементами, постоянно обменивающаяся с внешней средой различного рода информацией. Информационная система предприятия включает отчетную и нормативно-технологическую документацию, а также различную информацию, характеризующую состояние и движение компонентов предприятия. В экологическом отношении предприятие представляет собой производственную систему, взаимодействующую с внешней средой путем материально-энергетического обмена. В административно-правовом отношении предприятие выступает в качестве юридического лица с установленными государством в законодательном порядке правами и обязанностями.

Расширение рыночных отношений ведет к увеличению числа предприятий (организаций) и усилению их роли в жизни общества. Большинство людей выступают прежде всего как их представители (владельцы, руководители, сотрудники).

Как социальная система организация является открытой, ибо ее выживание зависит от внешнего мира. Она описывается такими основными характеристиками, как внешняя и внутренняя среда, структура, цели, стратегии, технология, персонал, потенциал<sup>33</sup>.



Рис.35. Модель организации.

Структура организации, т. е. упорядоченная совокупность ее взаимосвязанных элементов, бывает технической, социальной, социотехнической, нормативно-правовой.

Основу технической структуры составляют материальные объекты и процессы (помещения и их планировка, оборудование, условия труда, потоки сырья, энергии и проч.). Поскольку ее элементы неизменны, такую структуру относят к категории жестких. На производственном предприятии техническая структура во многом определяет профессионально-квалификационный состав персонала, характер и содержание трудовых операций, создает основу функциональных связей между людьми и в значительной мере влияет на их межличностные отношения.

Социальная структура организации образуется совокупностью участников и их связей в рамках совместной деятельности. Она включает формальные и

<sup>33</sup> Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации. - Петрозаводск: Петрозаводский государственный университет, 2003. – С.98.

неформальные группы, ценности, интересы, полномочия, каналы их распределения, влияния и т. д. Все эти элементы организационной структуры являются «мягкими».

Социотехническая структура — это система рабочих мест, объединяющая работников пространственно и в трудовой взаимосвязи. Она интегрирует в себе жесткую техническую и гибкую социальную структуры.

Нормативно-правовая структура — совокупность юридических норм, правил, требований, стандартов, необходимых для осуществления функций организации.

Главным признаком организации, как и коллектива, лежащего в ее основе, считается наличие цели. Последняя придает смысл ее существованию, определенность и конкретную направленность действиям.

Нужно иметь в виду, что роль целей для различных организаций неодинакова. В одном случае они активно побуждают людей к деятельности, а поэтому их достижение специально стимулируется. В другом случае цель выступает лишь в качестве общего смысла существования организации, не ориентируя людей ни на какие специальные действия.

Другим признаком организации является обособленность, выражающаяся в замкнутости внутренних процессов и наличии границ, отделяющих ее от внешнего окружения.

Третий признак организации — системность, наличие связей между ее отдельными элементами, с помощью которых те взаимодействуют и влияют друг на друга. Связи могут быть экономическими, технологическими, административными, социальными, информационными и т. д.

Четвертым признаком организации можно считать саморегулирование, позволяющее ей в определенных рамках самостоятельно решать многие вопросы внутренней жизни и с учетом конкретных обстоятельств выполнять внешние команды.

Наконец, в качестве еще одного признака организации следует назвать наличие специфической культуры, считающейся сегодня фактором конкурентоспособности первого порядка. Культура (в том числе и управления) представляет собой сплав ценностей, традиций, верований, норм, символов, которые во многом определяют отношения в коллективе и направленность поведения людей<sup>34</sup>.

Характерной чертой современной организации является ее устойчивость, т.е. способность функционировать и развиваться в условиях внешних и внутренних помех и вопреки им, либо возвращаться в прежнее, либо переходить в качественно более высокое состояние.

Основные цели, которые ставит перед собой фирма, сводятся к одной обобщенной характеристике — прибыли. При этом, естественно, должны учитываться и внутренняя среда фирмы, и внешняя. Все многообразие внутренней среды предприятия можно свести к следующим укрупненным сферам:

- производство;
- маркетинг и материально-техническое снабжение (МТС);
- НИОКР;
- финансовое управление, бухгалтер и отчетность;
- общее управление

---

<sup>34</sup> Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - М.: "Инфра-М", 2000. С.199.

Таблица 4.

## Описание организации как объекта управления

<b>Параметр описания</b>	<b>Характеристика</b>
Название, местонахождение	Официальное наименование, адресные данные
Назначение	Цели и виды продукции и услуг
Отраслевая принадлежность	При многопрофильности выделяется главная отрасль
Правовая форма и вид собственности	В соответствии с Гражданским кодексом и законами Российской Федерации
Историческая справка	Основные этапы развития, определившие современное состояние организации
Структура	Состав ее подсистем (производственных и управляющих)
Структура управления	Тип, вид, сложность, управляемость
Ресурсы	Основные виды, размеры
Культура	Ценности, разделяемые членами
Ключевые факторы внешней среды	Факторы прямого и косвенного воздействия, особое внимание — организациям-конкурентам
Руководство	Разделение власти и ответственности, стиль

Источник: интернет

Для того, чтобы предприятие могло добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Однако, в малых организациях часто не имеется четко выделенной группы управляющих. Например, в небольшом магазине, управляемом двумя партнерами, один из них может принимать решения, касающиеся закупок, выполняя тем самым управленческую функцию в течение одной недели, а второй — в течение другой. Оба они координируют рабочие графики своих немногочисленных подчиненных, чтобы обеспечить работу магазина в установленные часы работы. Но оба партнера также выполняют и неуправленческие функции, обслуживая покупателей и раскладывая

товары на полках. Ни один из партнеров не считает другого хозяином или управляющим. Но, хотя управленческие функции и не выделены четко, основная функция — координирование — выполняется.

Даже в крупных организациях большинство руководителей выполняет часто работу, не связанную с координированием работы других. Однако, во всех организациях, за исключением самых маленьких, управление занимает так много времени, что становится все труднее осуществлять его мимоходом. По мере разрастания организации людям сложнее ориентироваться, от кого они должны непосредственно принимать указания. На этом уровне, для того чтобы организация могла действовать успешно, работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы, т.е. организации должны назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности.

Управление проектами в современных условиях интеграции экономик в мировое хозяйство состоит из различных процессов, а также определенной фазы на различных этапах развития проектов. Любой процесс определяется действиями (бездействиями) индивидов в рамках организационного поведения персонала организации, внутренних и внешних факторов, влияющих на результат организации. Любое управление проектами предусматривают процессы и фазы управления для усиления одного направления бизнеса в рамках интеграции с остальными видами деятельности и управленческими решениями. Современные модели интеграции проектов, формирования сетевых компаний и бизнеса требует от управленцев принятия особых решений, которые отвечают за взаимосвязь и баланс интересов между целями и задачами проекта. Принятие оптимальных управленческих решений зачастую направлены на улучшение процессов управления проектом. Процессы можно представить в виде «перетягивания каната»: где то сильнее, а где то слабее команда. Сильная команда обычно старается перетянуть канат в свою сторону, тем самым не оставляя шансы для успеха слабой команде. Однако бывают такие процессы, когда слабая команда может собраться силами и сделать рывок и неожиданно перетянуть канат на свою сторону. Так же и в управлении проектом: процессы управления

позволяют, то одной команде, то другой быть успешным за счет использования больших ресурсов, не допуская к этим ресурсам конкурента и тем самым ухудшая его положение.

**Процесс - это** (от лат. *processus* — продвижение), — последовательная смена состояний объекта во времени. Природа объекта может быть произвольной: материальный (природный или искусственный) или идеальный (понятие, теория и т.п.) объект порождает соответственно материальный или идеальный процесс (например, процесс приготовления пищи, процесс подготовки домашнего задания, процесс инициирования).<sup>35</sup>

В рамках методологии Института управления проектами (англ. *Project Management Institute*) жизненный цикл проекта имеет перевод в виде 5 фаз:

- Инициализация (англ. *Initialization*);
- Планирование (англ. *Planning*);
- Выполнение (англ. *Executing*);
- Контроль и мониторинг (англ. *Controlling and Monitoring*);
- Завершение (англ. *Closing*).<sup>36</sup>

«Типичный жизненный цикл проекта состоит из четырех фаз: <sup>37</sup>

- начальная фаза (концепция);
- фаза разработки;
- фаза реализации;
- фаза завершения».

«...Дальнейшее разбиение существенно зависит от специфики проекта. Так, жизненный цикл может делиться на пять фаз:<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> [http://economic-definition.com/Physics/Process\\_Process\\_\\_eto.html](http://economic-definition.com/Physics/Process_Process__eto.html)

<sup>36</sup> [tps://ru.wikipedia.org/wiki/](https://ru.wikipedia.org/wiki/)

<sup>37</sup> <http://учебник.online/tehnologii-biznese-informatsionnyie/osnovnyie-fazyi-jiznennogo-tsikla-27253.html>

<sup>38</sup> Управление проектами : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. — 6е изд., стер. — М. : Издательство «ОмегаЛ», 2010. — 960 с. : ил., табл. — (Современное бизнесобразование).

1) концептуальную фазу, включающую формулирование целей, анализ инвестиционных возможностей, обоснование осуществимости (технико-экономическое обоснование) и планирование проекта;

2) фазу разработки проекта, включающую определение структуры работ и исполнителей, построение календарных графиков работ, бюджета, разработку проектно-сметной документации, переговоры и заключение контрактов с подрядчиками и поставщиками;

3) фазу выполнения проекта, включающую работы по его реализации, строительство, маркетинг, обучение персонала;

4) фазу завершения проекта, включающую в общем случае приемочные испытания, опытную эксплуатацию и сдачу проекта в эксплуатацию;

5) эксплуатационную фазу, включающую приемку и запуск, замену оборудования, расширение, модернизацию, инновацию.» [ 3 ]

Развитие и эволюция науки сформировало новые проекты и процессы, которые способствовали их совершенствованию. Как известно, под процессами понимаются действия и процедуры, связанные с реализацией функций управления. Трактовка понятия «процессы» в разных сообществах могут представляться по-разному. Однако большинство понятий приводят примерным трактовкам, то есть связывают процессы с действием и процедурами, ситуациями и различными функциями. Понятие «процесс» также присуще отдельным процедурам. Процесс управления может быть стандартным и не стандартным. Стандартные процессы - это те процессы, которые общеизвестны и соответствуют заранее описанным процедурам управления проектами. Не стандартные процессы - это те, которые имеют характерные черты отличные от стандартных процессов управления проектами, а именно особые качественные или количественные свойства, которые формируют совокупность взаимосвязанных процессов.

Любое управление проектами состоит из множества различных процессов. Процесс - это **совокупность стандартных и нестандартных действий**, которые ориентированы и приносят результат. Процессы проекта выполняются людьми и техническими средствами. В условиях развития роботизации и автоматизации,

применения цифровых технологий процессы могут отличаться характером выполнения. При этом на стадии инициации проекта происходят процессы описания всего организационного процесса, для, более оптимального, обоснования целей и задач проекта. Развитие проекта зависит от формирования эффективных процессов в рамках точного определения его объекта и предмета. Многие аналитики обращают внимание на цели, задачи, объект и предмет проекта для того, чтобы определить более ясные приоритеты его развития и ориентации на результат. Некоторые проекты могут предполагать проведение одних процедур, которые затем могут положить начало или развить совершенно новый масштабный бизнес. Поэтому управление процессами могут быть направлены на организацию, описание, анализ, синтез, исследования, различного рода разработки, аудит, контроль и т.д. При этом другие процессы могут быть направлены на выпуск продукции, ориентированные на выпуск конкретного продукта с определенной сертификацией, спецификацией, аккредитации производства продукта. Все представленные процессы определяются жизненным циклом проекта и позволяют их описать по мере их наступления. Процессы зависят от качественных характеристик отраслей народного хозяйства. Область применения процессов и их приложения в особое производство характеризуется и классифицируется в рамках управления проектами. В фазах проекта процессы управления, организации, описания, контроля и координации проекта и процессы, ориентированные на результат в виде продукта взаимосвязаны, взаимодополняют, накладываются друг на друга и взаимодействуют от начала управления проектами до завершения. Так, например, цели и задачи проекта определяют объем и предмет проекта, также качественные и количественные характеристики выпускаемого продукта или услуги.

В управлении проектами обычно фазы распределяются на несколько основных процессов, которые отвечают реализации проекта и функциям управления, которые схематично представлены на рисунке \_\_\_.

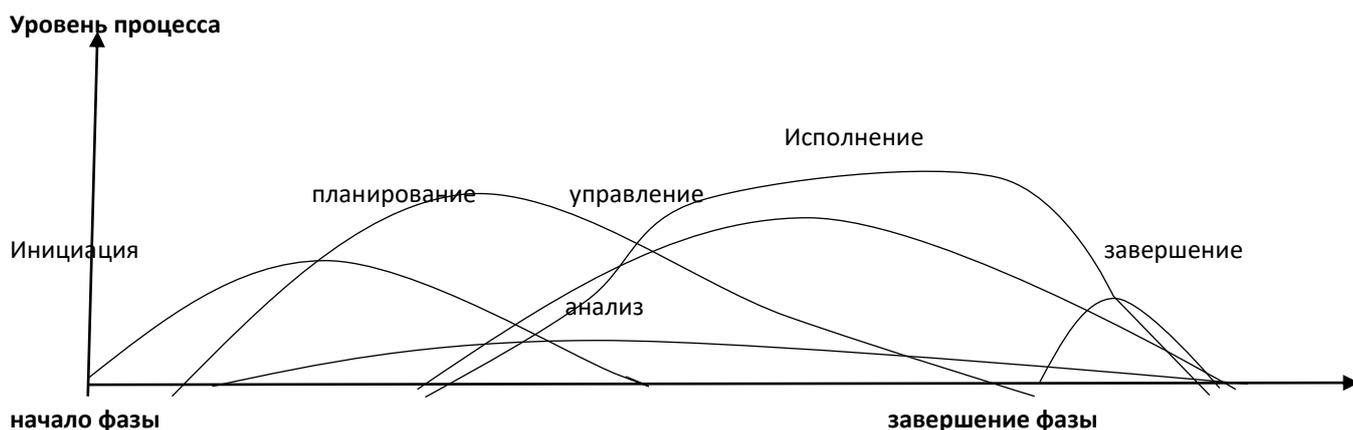


Рис.36. Фазы и процессы проекта

Как известно, фазы распределяются на несколько основных процессов, а именно:

1. инициирование - принятие учредителем решения о формировании миссии проекта и начале реализации проекта, определение целей, задачи и критериев успеха проекта;
2. планирования - определение и разработка стратегических и тактических планов развития проекта, а также разработка «дорожных карт», «стратегических карт», определение схем, моделей и методик достижения целей и задач; организация - координация, мотивация и стимулирование человеческого потенциала и других ресурсов для реализации проекта;
3. исполнение и выполнение - оптимальное использование всех ресурсов для формирования прибыли и управления результатами, определение необходимых своевременных корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение;
4. контроль (анализ), (мониторинг) - проведение различных процедур контроля и анализа, сравнения для определения фактических данных и их соответствия плановым показателям проекта; соответствия проекта поставленным целям и задачам, критериям успеха и принятие решений о необходимости применения корректирующих воздействий;
5. завершения/передачи/реконструкции/ модернизации - формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченным действиям.

Как представлено на рисунке\_\_\_, процессы управления проектами накладываются друг на друга, тем самым формируют взаимосвязанную и взаимодополняющую систему в рамках жизненного цикла. В фазе процессы имеют различную интенсивность и продолжительность. На рисунке 5 проиллюстрировано, что процессы представлены как разные величины, которые происходят в рамках различных этапов или стадий проекта.

Совмещение или наложение группы процессов может происходить в различных этапах развития проектов. Зачастую, процессы управления проектами связаны особыми процедурами, которые имеют точку соприкосновения с другими процессами. Планирование имеет общие точки взаимосвязи с инициацией, исполнением, реализацией и контролем. Итоги планирования, например, являются результатом исполнения и т.д. Результаты анализа становятся исходной информацией для управления, затем для продолжения планирования или координации. При этом необходимо понять то, что процессы зависят от зрелости и уровня развития проекта. В основном, имеются взаимосвязи групп процессов с различными этапами развития проекта. Как правило, завершение одного процесса может способствовать развитию следующего процесса (завершение процесса проектирования требует одобрения учредителем бюджетирования проекта, так как реализация проекта не может быть начата без формирования бюджета проекта).

Как показывает опыт, процессы проекта могут, как предшествовать, так и накладываться друг на друга. Любая инновационная инициация на разных фазах проекта позволяет оптимизировать процессы исполнения, управления, контроля и координации проекта. Оптимальная новая инициация может вовремя установить и позволить избежать лишних расходов и затрат на выпуск продукции. На рисунке\_\_\_ представлено взаимодействие групп процессов с указанными основными входами и выходами в рамках управления проектом.

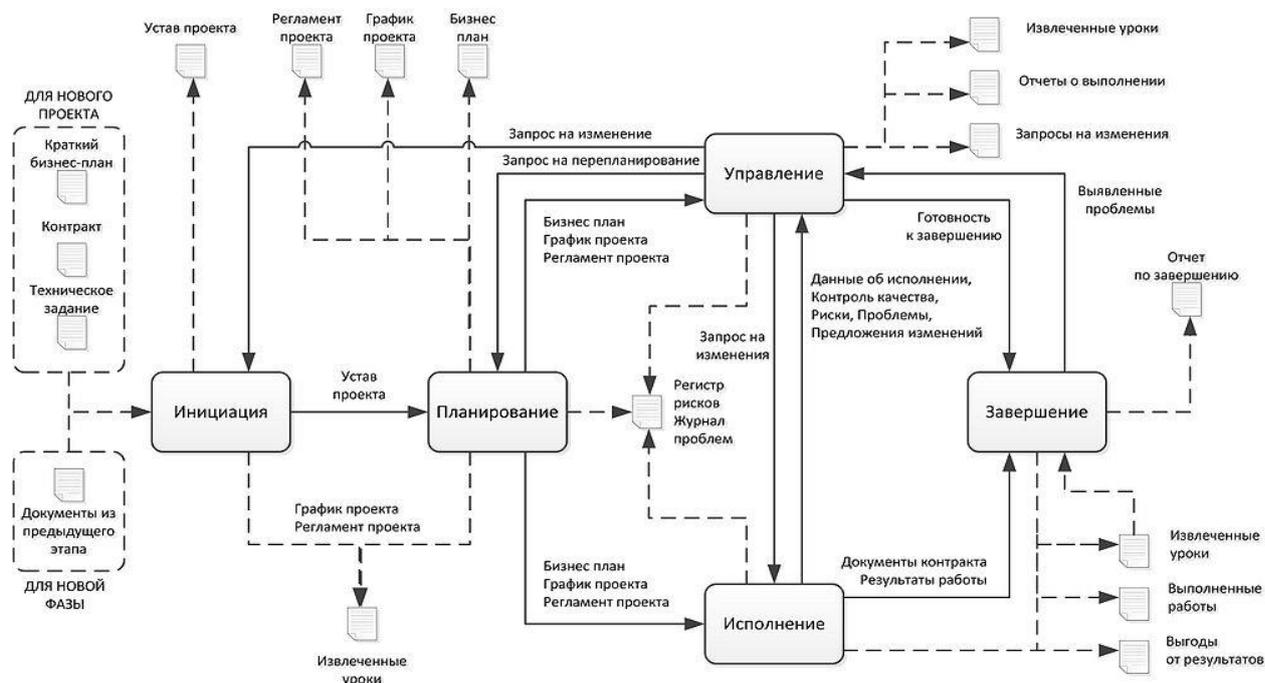


Рис.37. Взаимодействие групп процессов с указанными основными входами и выходами<sup>39</sup>

В управлении проектами важными являются взаимосвязи процессов для более совершенного его исполнения. В рамках каждой группы процессов управления проектами происходит связь, который определяет цепочки ценностей и влияния друг на друга через определенные входы и выходы.

Обращая внимание на связи входа и выхода можно охарактеризовать отдельные процессы следующим образом:

**Входы** - документы или документированные показатели, согласно которым процесс начинается и исполняется;

**Выходы** - документы или документированные показатели, являющиеся результатом процесса.

Для того, чтобы вход преобразовался в выход, необходимо применить различные методы, основные и вспомогательные, оборотные средства, запасные части, сырье и материалы в производственном процессе или оказания услуг. Для преобразования входа на выход также применяются различные инструменты и механизмы, которые позволяют сформировать процессы производства.

### Процессы инициирования проекта

<sup>39</sup> Интернет источник

Целью процесса инициации проекта является принятие решения о выполнении работ по проекту, либо об отказе от проекта. Задачей процесса инициации проекта является принятие следующих процедур:

- Руководителем головной компании принимается решение об открытии проекта;
- назначается руководитель проекта и Функциональные руководители проекта (этапа проекта);
- проводится предварительная оценка проекта;
- разрабатывается Паспорт проекта;
- руководителем Компании принимается решение о выполнении работ по проекту, либо об отказе от проекта.

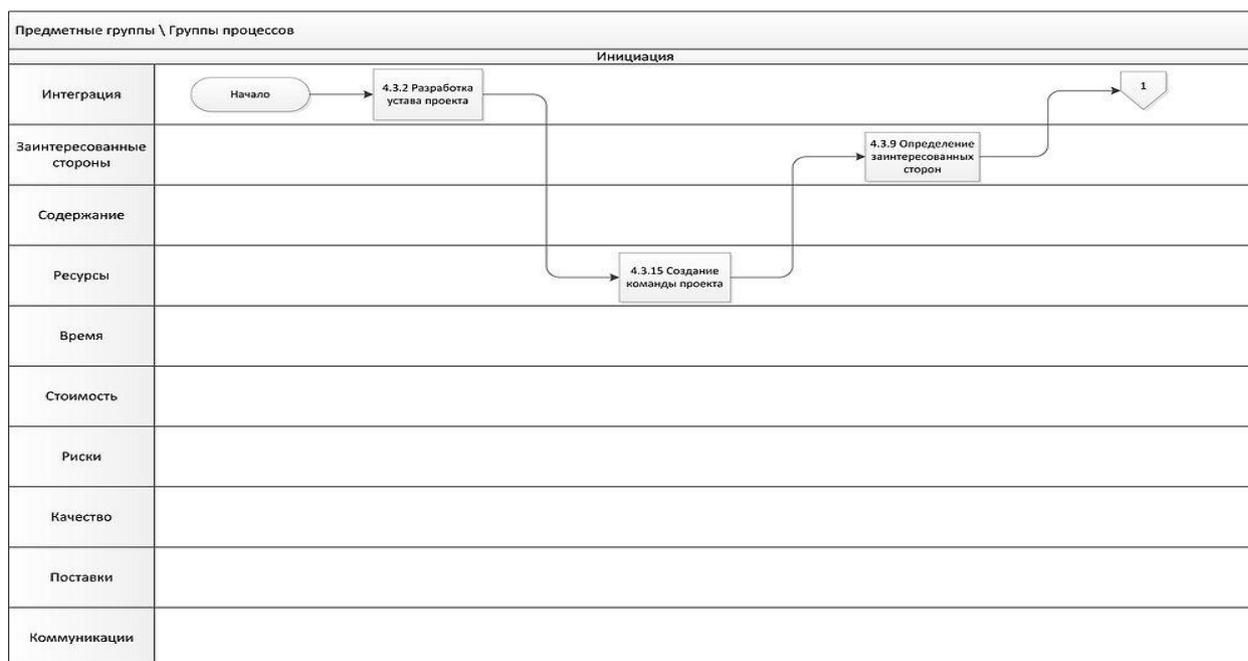


Рисунок 37. Процесс инициации

Документирование входа и результаты процесса инициирования проекта:

- Информационная записка об открытии проекта;
- Первичная аналитическая информация о потенциальном проекте;

Результатами процесса инициации являются:

- Распоряжение о начале работ по проекту;

-Паспорт проекта ( с утвержденным бюджетом проекта)

Процедуры и процессы выполнения операций представлены на рисунке \_\_\_\_.

Принятие решения об открытии проекта требует взвешенных управленческих решений со стороны участников команды управления проектом.

Ответственным решение является назначение руководителя проекта, так как именно от его умений, навыков и компетенций зависит жизнедеятельность проекта. Также значительным событием является назначение функциональных руководителей проекта. Так как именно группа функциональных руководителей должны осуществить эффективное управление проектом. В таблице \_\_\_\_ приведена информация в части инициирования проекта.

Таблица 4. Порядок выполнения процессов инициации проекта

<b>№ п\п</b>	<b>Название операции</b>	<b>методика выполнения</b>
1	Принятие решения об открытии проекта	1.Инициатор проекта готовит информацию о потенциальном проекте: -круг заинтересованных лиц; -сведения о потенциальном заказчике -перечень видов деятельности; -оценку ресурсной обеспеченности проекта; -техничко-экономические показатели (первое приближение) -миссия, цели и задачи проекта
2	Назначение руководителя проекта	В результате положительного решения Руководителем компании об открытии проекта руководитель функционального подразделения прорабатывает первичную информацию проекта и принимает решение о назначении руководителя проекта
3	Назначение функциональных руководителей проекта	Назначенный руководитель проекта поводит анализ первичной информации о потенциальном проекте и определяет планируемые загрузки участников функциональной группы
4	Анализ и проверка первичной информации	Руководитель проекта совместно с функциональными руководителями проекта анализируют первичную информацию о потенциальном проекте. В случае исходной информации не достаточно для проведения предварительного оценивания проекта, руководитель проекта организует уточнение проекта
5	Предварительное оценивание проекта	Руководитель совместно с Функциональными руководителями проекта а также, при необходимости, с привлечением других заинтересованных лиц ( стейкхолдеров), разрабатывают паспорт проекта
6	Принятие	Руководитель проекта представляет Паспорт проекта Руководителю

	решения о реализации проекта/ об отказе проекта	компания для принятия решения о выполнении проекта ( об отказе от проекта). В случае положительного решения утверждает проект Руководитель компании: -утверждает после корректировки бюджет проекта; -издает Распоряжение о начале работ по проекту
--	---	---

## Основные процессы планирования

**Целью процесса** планирования является: определение и уточнение планов работ по проекту, необходимых для достижения целей и содержания проекта.

**Задачами процесса планирования являются:**

- полное формирование проектной команды;
- детализирование работы по проекту ( в т.ч. работы с подрядчиками)
- назначение участников проектной команды;
- подготовка договорных документов с заказчиками и подрядчиками;
- выявление рисков проекта, проведение их анализа и разработка плана управления рисками проекта.

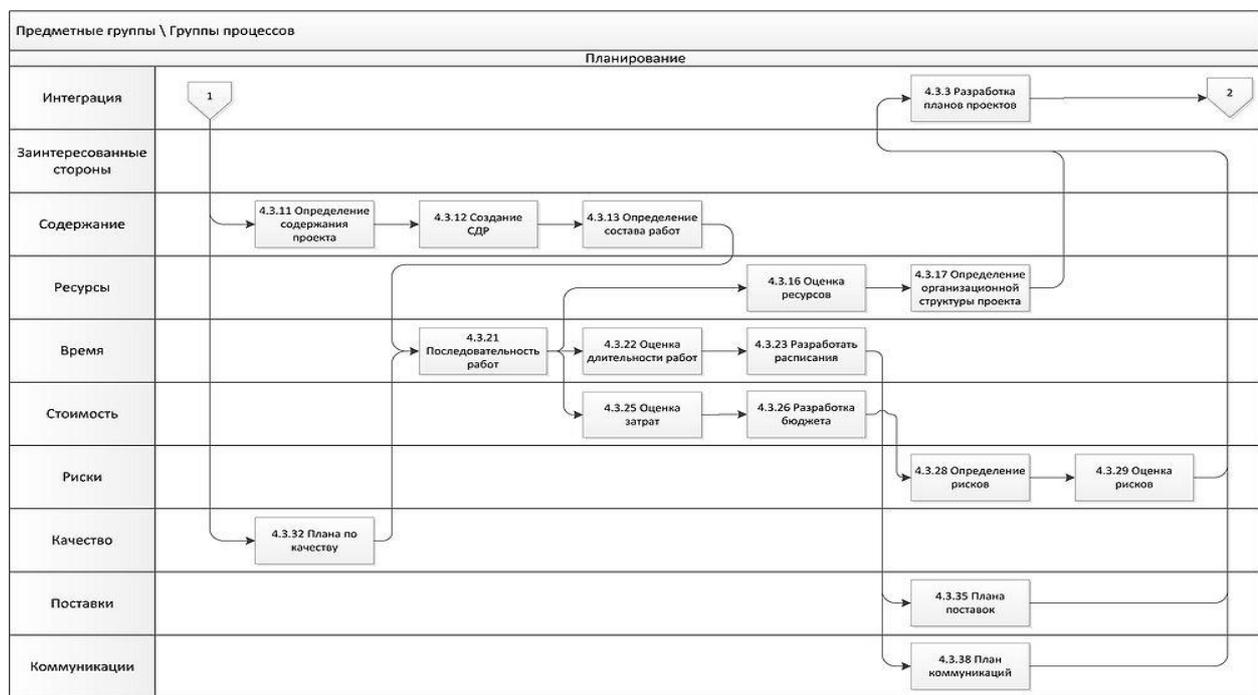


Рисунок 38. Процесс планирования

**Документированные входы и результаты процесса планирования проекта:**

- Распоряжение о начале работ по проекту;
- Предварительный (укрупненный) План-график по проекту;

- Бюджет проекта;
- Актуальная информация о состоянии проекта;

**Результаты процесса планирования проекта являются:**

- Детальный план-график проекта;
- Содержательные тексты договоров и приложений к ним;
- Комплект договорных документов с подрядными организациями;
- Карта рисков проекта.

**Календарное планирование работ и формирование проектной команды.**

Целью данной процедуры является детализация работ по проекту, формирование команды и назначение участникам проектной команды работ по проекту.

Ответственным в проекте за результат выполнения данной операции и надлежащее его документальное оформление назначается руководитель проекта. В функциональную ответственность руководителя входит процесс планирования, в конечном счете, контроль над процессами реализации и исполнения проекта.

Разработка содержательной части договора с заказчиком и приложений к нему требует значительных навыков руководителя проекта. Подготовка договоров ответственная процедура в процессе планирования проекта.

Немаловажный фактор играет в планировании управление рисками. Целью управления рисками является повышение вероятности возникновения и воздействия благоприятных рисков и снижения вероятности возникновения и воздействия, неблагоприятных рисков и угроз проекта.

Кроме перечисленных основных процессов планирования имеется ряд вспомогательных процессов, необходимость в использовании которых сильно зависит от природы конкретного проекта. Такие процессы включают в себя:

Планирование качества - определение того, какие стандарты качества использовать в проекте, и того, как эти стандарты достичь;

Планирование организации - определение, документирование и назначение ролей, ответственности и взаимоотношений отчетности в организации;

Назначение персонала - назначение человеческих ресурсов на выполнение работ проекта;

Планирование взаимодействия - определение потоков информации и способов взаимодействия, необходимых для участников проекта,

Идентификация риска - определение и документирование событий риска, которые могут повлиять на проект;

Оценка риска - оценка вероятностей наступления событий риска, их характеристик и влияния на проект;

Разработка реагирования - определение необходимых действий для предупреждения рисков и реакции на угрожающие события;

Планирование поставок - определение того, что, как и когда должно быть поставлено;

Подготовка условий - выработка требований к поставкам и определение потенциальных поставщиков.

Взаимосвязи между вспомогательными подпроцессами, как и само их наличие, в большей мере зависят от природы проекта.

## **Процессы исполнения**

Целью процесса выполнения является реализация проекта в полном объеме, в соответствии со сроками и в рамках бюджета проекта.

Задачами процесса выполнения и контроля являются:

- организация взаимодействия между участниками;
- организация выполнения работ по проекту и контроль хода выполнения проекта;
- организация и мониторинг и управление рисками, изменениями и проблемными ситуациями в проекте.

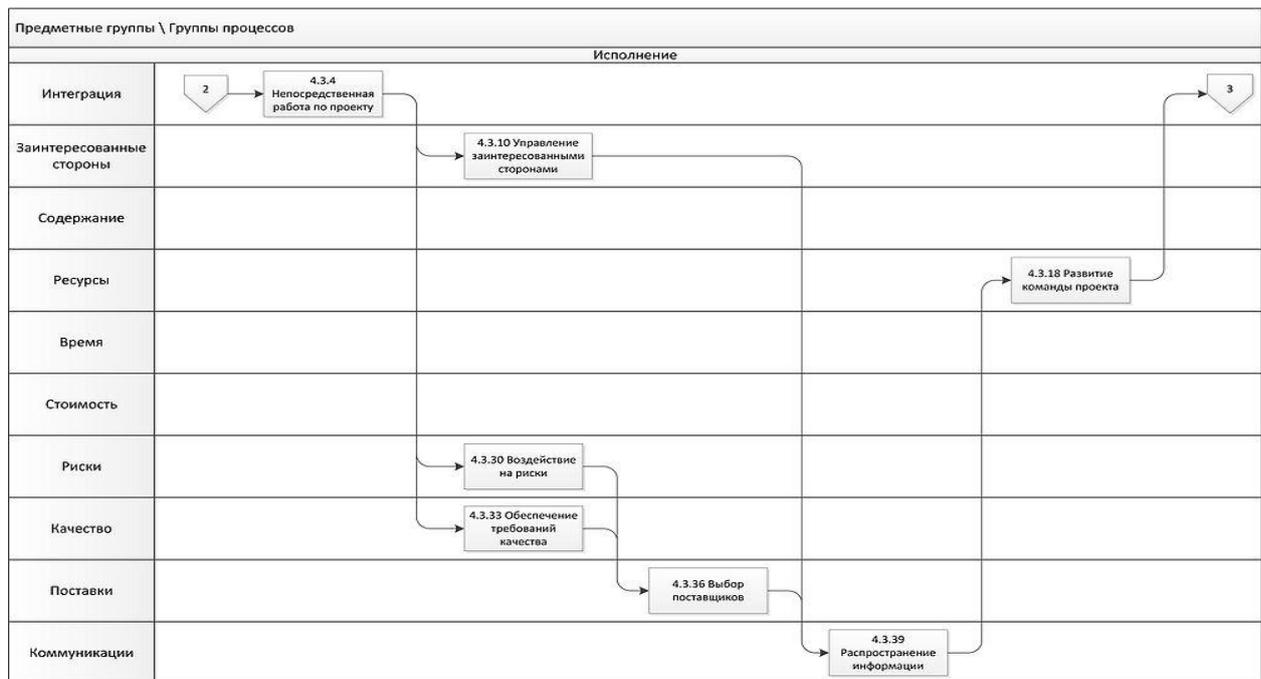


Рисунок 39. Процесс исполнения

Документированным входом и результатами процесса выполнения и контроля являются:

- детальный план-график проекта;
- данные о фактическом выполнении задач по проекту;
- карта рисков проекта;
- карта проблемных ситуаций проекта;
- информация о проблемных ситуациях проекта;

Результатами процесса выполнения и контроля являются:

- табель учета трудозатрат по проекту;
- заявка на платежи по прямым расходам проекта;
- запрос на различные изменения в проекте;
- итоговый отчет о результатах проекта.

Для управления полной реализацией проекта необходимо соблюдать сроки исполнения и в рамках определенного бюджета в процессе планирования. Однако многие проекты требуют корректировки бюджета в ту или иную сторону, так как много факторов, которые в настоящее время невозможно прогнозировать не только на долгосрочную перспективу, но и на краткосрочную. В рамках исполнения проекта подразумеваются регулярные процессы координации человеческого потенциала.

Именно человеческий фактор влияет на результаты проекта. Организационное поведение в управлении проектами позволяет увеличить эффективность проекта до 80%. Поэтому в рамках исполнения проекта регулярно измеряется и анализируются все индикаторы для выявления отклонения фактических показателей от плановых показателей. Определение индикаторов и отклонения от намеченного плана позволяет оценить внутреннее и внешнее воздействие на проект.

Контроль над организационными процессами и регулярное измерение индикаторов проекта и идентификация возникающих рисков и угроз в рамках исполнения позволяет достичь успеха. Контроль исполнения позволяет обеспечить объективную оценку в управлении рисками проекта и тем самым оказывает возможность более эффективно планировать следующие этапы развития проекта. Для разработки оптимального контроля и мониторинга процессов исполнения проекта разрабатываются различные модификации существующих индикаторов. Для этого применяются особые программы, например:

- "Project Expert" - <http://www.pro-invest.com>
- "ИНВЕСТОР" - <http://www.inec.ru>
- "АЛЬТ-Инвест" - <http://www.alt.rcom.ru>
- "COMFAR" - <http://www.unido.org/stdoc.cfm?did=50113>

В процессе контроля, так же как и в планировании, процессы исполнения можно подразделить на основные и вспомогательные, которые позволяют разрешить проблемные ситуации в проекте, возникающие во время исполнения.

Основное разрешение проблемных ситуаций и управление ими происходит в рамках всего процесса исполнения плановых показателей проекта.

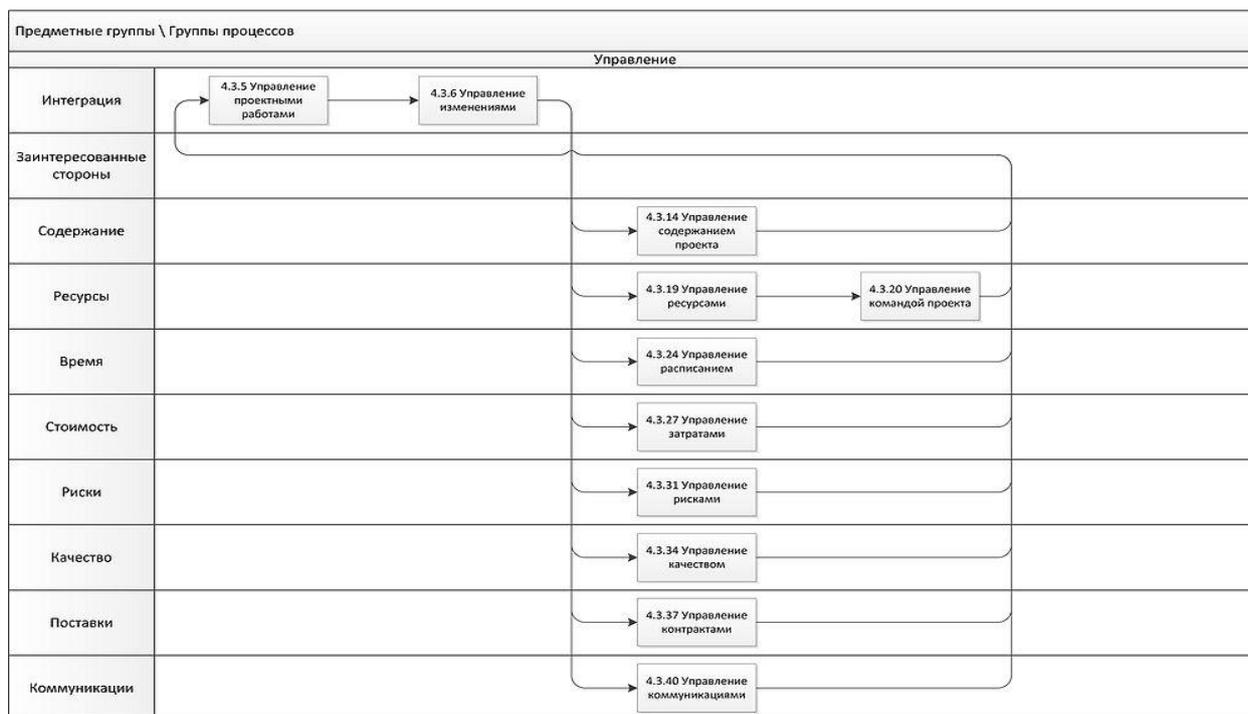


Рисунок 40. Процесс управления

Процесс управления имеет иерархическую структуру и включает несколько подуровней по направлениям деятельности (производство, сбыт, снабжение, финансы и др.), которые в свою очередь включают соответствующие подпроцессы. Процесс управления предприятием реализуется в рамках системы управления предприятием. В рамках системы управления можно выделить объект управления и управляющую часть. В качестве объекта управления здесь выступает производственный процесс, а в качестве управляющей части – управленческие службы предприятия. Система управления предприятием функционирует на основе установленных документально (положения о подразделениях, должностные инструкции и т.п.) или сложившихся практически правил. На каждом уровне иерархии системы управления в той или иной степени реализуется набор функций управления, входящих в рассмотренную выше «петлю управления».

Центральным моментом всего процесса управления является решение. Можно сказать, что сутью профессии менеджера является принятие решений. В широком смысле это понятие включает и подготовку решения (планирование), в узком смысле это выбор альтернативы. В рамках перспективного планирования принимаются основополагающие решения (что делать?), затем в процессе текущего

планирования, организации, мотивации, координации, регулирования, изменений планов — решения в узком смысле (как делать?), хотя такая граница является условной<sup>40</sup>.

На практике проблема решения специфична давлением сроков, недостатком квалификации или информации для решения, ненадежностью методов, склонностью менеджеров к рутине, разногласиями между лицами, принимающими решение (ЛПР).

Процесс принятия решения определяется в значительной мере четкостью его структуры. Однако, на практике, разумеется, все проходит не так гладко: подэтапы могут проходить не в такой очередности, они могут срывать, перескакивать, подчиняться обратным связям, перекрытиям, параллельному движению; процесс принятия решения тем более индивидуален, чем решение сложнее; ограниченный объем информации ограничивает рациональность решения, растет роль интуиции; предварительные установки по альтернативам влияют на выбор решения; нет стремления к оптимальному решению, если есть удовлетворяющее; участие нескольких лиц и организационные условия изменяют порядок прохождения подэтапов; менеджеры различным образом вмешиваются в структуру и процесс принятия решений, влияя, таким образом, на их качество.

Наиболее часто встречаются следующие случаи: априорное определение лица, принимающего решение к исполнению; определение круга лиц, участвующих в решении; участие ЛПР в его исполнении; определение момента решения и его места; определение методики и калькуляции решения; задание целей и их относительной важности; ограничение числа альтернатив; привлечение лиц определенной компетентности; контроль хода решения; предоставление или ограничение информации; ссылки на аналогичные решения; моральное и материальное воздействие; расширение свободы в решениях; возложение ответственности за решения.

---

<sup>40</sup> Питер Друкер, Эффективное управление, Издательско-торговый дом «Гранд», М., 2003. - С.99

Всю работу по управлению можно разделить на две части:

управление деятельностью фирмы и управление людьми (персоналом) (Рис. \_\_.).



Рис.41.Виды управления.

В настоящее время в России резко возрос интерес к общепринятым на Западе стандартам менеджмента, однако многих руководителей до сих пор поставит в тупик вопрос об организационной структуре компании или о схеме существующих бизнес-процессов. Так, проявляется необходимость иметь перед глазами модель деятельности предприятия, которая отражала бы все механизмы и принципы взаимосвязи различных подсистем в рамках одного бизнеса. С помощью моделирования различных областей деятельности можно достаточно эффективно анализировать «узкие места» в управлении и оптимизировать общую схему бизнеса.

В настоящее время при необходимости анализа того или иного процесса управления (от системы проектирования космического корабля или подводной лодки

до процесса подготовки делового документа) можно использовать проверенные и обкатанные методы.

К этим методам относятся, в частности, формализованные способы описания процесса управления (для того, чтобы оптимизировать, нужно знать, что оптимизировать) и концепции построения эффективной системы управления, которые мы рассмотрим в следующем разделе.

В общем виде структуру и процессы управления можно представить в так как на рис.42.

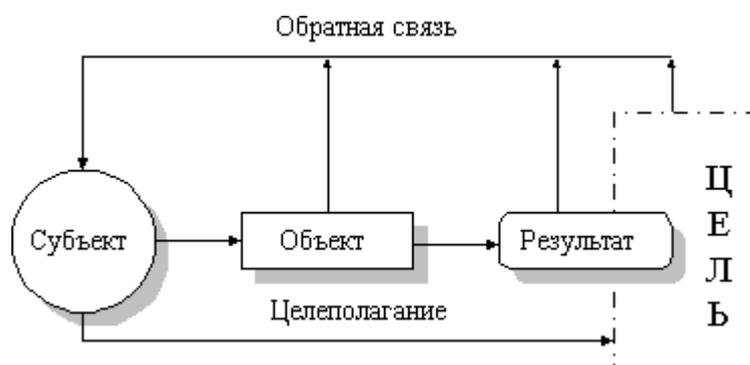


Рис. 42. Укрупненная структура системы управления

Менеджмент, как сфера деятельности, предполагает по отношению к системе и ее частям три уровня решения управленческих задач.

- макроуровень (метауправление), включающий в себя решение проблем самоорганизации системы управления. Это задачи политики целеполагания, стратегии развития системы управления в целом, ее структуры и функций подсистем;
- управление эффективностью взаимодействия субъекта и объекта системы управления, выполнение общих функций управления по отношению к реально поставленным целям;

- управление деятельностью конкретных подсистем управления для достижения целей, лежащих на более низком уровне дерева целей, или, как говорят, выполнение конкретных функций управления.

Отсюда вытекают и основные функции систем управления:

- макрофункции – разработка дерева целей системы управления, выработка общей политики поведения системы, разработка структуры системы управления и направлений ее развития, определение функций и иерархии подсистем, обеспечение целостности системы и определение степени автономности подсистем управления;
- общие функции управления – предварительное управление (планирование и прогнозирование конкретных параметров системы), оперативное управление (организация, мотивация, координация и регулирование) и заключительное управление или обратная связь (контроль, учет, анализ);
- частные функции управления – организация работ по планированию и прогнозированию, техническая подготовка производства, организация производства, оперативное управление производством, организация работы с кадрами, материально-техническое снабжение, экономический анализ и т.д.

Конкретные функции управления тесно связаны со спецификой предприятия и основными сферами его деятельности (общее управление, финансовое управление, производство, НИОКР, маркетинг). Например, реализация функций в области маркетинга включает:

- организацию сбора и обработки маркетинговой информации;
- выбор целевых рынков и их сегментирование;
- применение маркетинговых решений по продукту;
- выбор и взаимодействие с каналами товародвижения;
- продвижение товара;

- выбор и реализация ценовой политики;
- планирование и анализ эффективности маркетинговой деятельности.

При управлении НИОКР (инновациями) реализуются следующие конкретные функции управления: организация инновационного процесса; выбор и реализация стратегии НИОКР; оптимальное распределение ресурсов на НИОКР; внедрение результатов НИОКР; защита результатов НИОКР<sup>41</sup>.

К задачам планирования производства относят: выбор технологического процесса; планирование программы производства; планирование последовательности производства (оперативное планирование); формирование производственных систем; содержание и эксплуатацию оборудования; организацию материально-технического снабжения.

Таким образом, конкретные функции управления фирмой можно рассматривать как системные компоненты ее менеджмента.

В социально-экономических системах управления применяют свойственные только им методы управления, под которыми понимают способы реализации функций управления или способы воздействия субъекта на объект управления. Их делят на три крупные группы методов:

- административно-правовые (организационно-распорядительные);
- экономические;
- социально-психологические.

Административные методы управления основаны на отношениях власти, юридически очерченных при формировании системы управления. Они включают в себя опору на законодательные и различного уровня подзаконные акты, на нормы и

---

<sup>41</sup> Управление организацией: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по спец. "Менеджмент" / Под ред. Поршнева А.Г. и др. - М.: ИНФРА-М, 1998. - С.668.

нормативы, официально действующие в пределах всего пространства управления. Наиболее типичны проявления таких методов управления на уровне предприятия в виде приказов и распоряжений, норм и нормативов, правил и указаний.

Экономические методы управления основаны на возможности использования экономических отношений элементов социально-экономической системы в целях ее более эффективного функционирования и развития. Так, для предприятий (фирм) сюда относят формы организации заработной платы и материального стимулирования, подход к персоналу как совладельцам предприятия, способы участия работников в прибыли предприятия и т.д.

Социально-психологические методы управления учитывают социальные и психологические статусы людей, которые определяют их формальные роли в структуре и процессах управления. Например, на роль руководителя подразделения целесообразно назначать лицо, имеющее статус неформального лидера с определенными параметрами характера и темперамента, применение в качестве воздействия на коллектив предприятия таких категорий, как имидж фирмы, гордость за ее качественные и масштабные характеристики и т.п.

Важное значение в настоящее время приобретает мотивация исполнителя. Предпосылки успешной активной работы по исполнению заключаются в возможностях исполнителей:

- знать (информация о целевых установках или мероприятиях, по которым принято решение);
- смель (эти установки и мероприятия должны быть «допустимыми» для исполнителей, в том числе не нарушать юридических и этических норм);
- мочь (исполнители должны иметь средства для выполнения порученного);
- хотеть (они должны быть мотивированы).

Под мотивом понимают побуждение человеческого поведения, базирующееся на субъективных ощущениях недостатков или личных стимулов. Мотивы

человеческого поведения имеют определенную иерархию (она обычно называется «пирамидой Маслоу»).

Мотивационное управление концентрируется:

- на влиянии на состояние мотивации (степени идентификации сотрудника с фирмой, формировании его мотивов),
- на чувстве его собственного достоинства (уважения как личности, сообщения о его значении для фирмы, ожиданиях результатов от его деятельности);
- на приведении мотивов в действие (обсуждаются личные интересы и возможности сотрудника);
- на усилении мотивов;
- на оценке работы и аттестации (пересмотр зарплаты, рост, дополнительные выгоды);
- на удовлетворении потребностей;
- на обеспечении процесса мотивации.

Хорошая работа по мотивации сотрудников ведет: к увеличению оборота и прибыли; к улучшению качества изделий; к более творческому подходу и активности во внедрении достижений НТР; к повышенному притоку сотрудников; к повышению их работоспособности; к большей сплоченности и солидарности; к уменьшению текучести кадров; к улучшению репутации фирмы.

Различное сочетание методов в пределах подсистем управления создает фоновый стиль руководства, который характеризуется доминирующим положением различных методов управления. Различают авторитарный, сопричастный и автономный стили руководства, которые по степени их контрастности подразделяют на соответствующие ряды (например, авторитарный делят на диктаторский, автократический, бюрократический, патриархальный и благосклонный).

Вспомогательными процедурами в процессах можно отметить следующие элементы:

- управление качеством - формирование стандартов, сертификация качества, регулярная оценка исполнения проекта с целью подтверждения соответствия принятым стандартам качества;
- контроль над подготовкой контрактов - контроль над заключением, исполнения контрактов по срокам и бюджетам с поставщиками и подрядчиками;
- регулярный отбор поставщиков - формирование информационной базы поставщиков, оценка заявок и конкурсных предложений, выбор поставщиков по территориальному расположению, ценовым характеристикам и т.д.;
- постоянная работа с подрядчиками и соблюдение сроков, управление контрактной ценой в рамках заключенных и предполагаемых к заключению контрактов;
- управленческий и финансовый учет исполнения - подготовка информационной базы для управления и распределение необходимой для участников проекта индикаторов с необходимой периодичностью: день, неделя, декада, месяц, квартал, полугодие и год;
- управление развитием человеческого потенциала и команды проекта - отбор персонала, тестирование, анкетирование, аттестация, повышение квалификации персонала, мотивация и стимулирование участников и команды проекта.
- разработка предложений по совершенствованию проекта - анализ информационной базы, сбор данных, сравнение индикаторов проекта с успешной практикой, разработка новых рекомендаций, исследование отзывов, формирование предложений по развитию проекта, подготовка заявок на новые мероприятия и действия команды проекта и т.д.

## **Процессы мониторинга и контроля**

В любом проекты процессы мониторинга, анализа и контроля носят комплексный и системный характер. Вертикальная интеграция современных проектов требует более серьезного подхода к анализу, чем при горизонтальной интеграции проектов. Поэтому процессы мониторинга и анализа начинаются с процесса планирования, плавно переходят на процессы исполнения и реализации проекта. Мониторинг и анализ плановых показателей направлено на формирование окончательного результата проекта, то есть определяет уровень надлежащего исполнения проекта. Выявление отклонений или удовлетворение исполнением проекта формируется в рамках процесса анализа. Мониторинг и анализ выявляет качество документирования процессов исполнения проекта, предъявляемым к проекту требованиям и ожиданиям стейкхолдеров и участников проекта. Мониторинг и анализ выражается в оценке системы сбалансированных показателей по итогам планирования и эффективности деятельности команды проекта и других участников проекта. На рисунке \_\_ приведены схематические направления контрольных, аналитических действий и мониторинга в исполнении проекта.

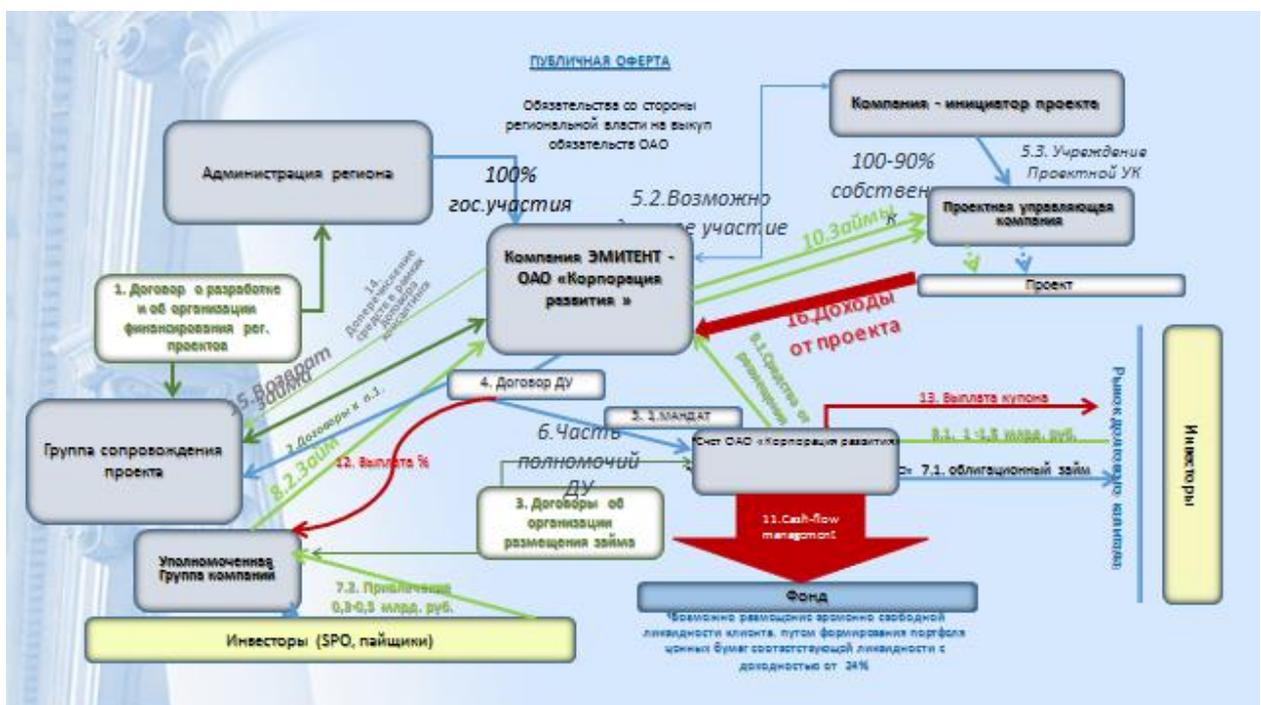


Рис.43. Схематические направления контрольных, аналитических действий и мониторинга в исполнении проекта

Подготовка итогового отчета в процессе анализа требует исследования стадии планирования. При выявлении в процессе анализа серьезных отклонений от плана руководством проекта и учредителями проекта может быть принято решение о необходимости изменения начальных условий и составления новой версии плана. Если отклонения не существенные, но могут воздействовать на проект негативно может быть принято решение о внесении корректировок в разработанную ранее версию проекта. Многие проекты в том или ином виде вносят корректировки в базовый план проекта, который служит основой для анализа, контроля и измерения исполнения. В последующих действиях анализ плана не выделяется в качестве отдельной группы процессов, а включается в группу всех процессов исполнения проекта, при этом составляя интегрированную процедуру по все процессы и фазы проекта. Следовательно, процессы мониторинга и анализа преобразовываются в процессы анализа исполнения или реализации.

Значение процесса анализа на стадии исполнения проекта состоит в оценке успешности исполнения проекта в рамках его предварительного планирования и прогнозирования. Индикаторы, показатели и критерии, определенные и имеющие границы в рамках предварительного планирования обязательны для выполнения.

При этом любой проект отличается от другого, даже если все параметры и индикаторы планирования подготовлены по единой методике и методологии. В силу индивидуальности и уникальности каждого проекта индикаторы и критерии не могут быть универсальными для других проектов.

В основе стандарта РМВОК предусматриваются пять основных процессов управления проектами: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение, которые распределены по десяти областям знаний (подсистемам):

1. Управление интеграцией проекта;
2. Управление содержанием проекта;
3. Управление сроками проекта;
4. Управление стоимостью проекта;
5. Управление качеством проекта;

6. Управление человеческими ресурсами проекта;
7. Управление коммуникациями проекта;
8. Управление рисками проекта;
9. Управление закупками проекта;
10. Управление заинтересованными сторонами проекта.

«Фазы делят жизненный цикл проекта на управляемые стадии, такие как разработка концепции и проектной документации, реализация, сдача в эксплуатацию. Процессы проекта — это процессы, необходимые для управления им, а также для реализации продукта проекта. Процессы сгруппированы в соответствии с принципом родственности (например, все процессы, связанные с управлением по временным параметрам, включены в одну группу). Всего в стандарте выделено следующие группы процессов:

- стратегические (определение направления проекта);
- относящиеся к ресурсам и персоналу;
- касающиеся взаимосвязей;
- касающиеся области применения;
- касающиеся времени;
- связанные с затратами;
- связанные с передачей информации;
- касающиеся рисков;
- связанные с закупками»<sup>42</sup>.

Во всех подсистемах процесс мониторинга, анализа и контроля присутствует для обеспечения достижения превосходства проекта

На рисунке \_\_ представлена модель достижения превосходства проекта в рамках управления процессами.

---

<sup>42</sup> 3. Управление проектами : учеб. пособие для студентов, обуча ющихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. — 6 е изд., стер. — М. : Издательство «Омега Л», 2010. — 960 с. : ил., табл. — (Современное бизнес образование)



На рисунке 44. Модель достижения превосходства проекта в рамках управления процессами.<sup>43</sup>

Все проекты ориентированы на достижение превосходства путем управления целями, сроками, качеством и стоимостью работ проекта. При выявлении в рамках анализа отрицательного прогноза в той или иной области принимается решение о необходимости корректирующих воздействий, выбор которых осуществляется в процессах управления изменениями.

Мониторинг в исполнении проекта - это комплексная система наблюдений, оценки и прогноза изменений под влиянием внутренних и внешних воздействий проекта. Эта процедура накладывается на процессы контроля и анализа, а также применяется для осуществления необходимых управляющих воздействий с целью успешной реализации проекта. Если исполнение проекта происходит в соответствии с намеченным планом, то наблюдение фактически сводится к исполнению - доведению до участников проекта плановых заданий и контролю их реализации.

<sup>43</sup> Ильин В.В. Проектный менеджмент: Практическое пособие. - М.Издательство «Альфа-Прес», 2017-264с.

Другое дело, если в процессе реализации возникли отклонения, мониторинг которых показал, что необходимо определение и применение корректирующих воздействий. В этом случае требуется найти оптимальные корректирующие воздействия, скорректировать план оставшихся работ и согласовать намеченные изменения со всеми участниками проекта.

Таким образом, процессы и фазы управления предназначаются для инициации, определения, организации, планирования, исполнения, контроля, анализа и мониторинга в управлении проектами для дальнейшего согласования действий и процедур, внесения необходимых изменений в развитие проекта.

### **Процесс завершения проекта**

В процессе завершения проекта ставится цель оптимальной и логической оценки проекта и с задачами данного процесса являются:

- итоговое оценивание результатов проекта;
- архивирование материалов проекта.

Руководителями проекта готовятся следующие процедуры и документирование, а именно:

- итоговый отчет о результатах проекта;
- сведения о степени удовлетворенности инициаторами и учредителями результатами проекта;

Результатами процесса завершения являются :

- распоряжение о закрытии проекта;
- Архив проекта.

В рамках утверждения итоговой оценки проекта обсуждаются положительные и отрицательные аспекты управления данным проектом.

### **Презентационный материал для лекций по вопросу: «Процессы и фазы управления проектом»**

## Основные процессы УП

- Управление проектами - это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту.
- Управление проектом выполняется с помощью процессов с использованием специальных знаний, навыков, инструментов и методов по управлению проектами, которые получают входы и создают выходы процессов.
- Основные процессы УП - инициация, планирование, исполнение, мониторинг и закрытие (согласно стандарту PMBOK Guide)



Рис.45. Основные процессы управления проектом

## Основные процессы УП

- Процесс - это ряд взаимосвязанных действий и операций, выполняемых для достижения заранее определенных продуктов, результатов или услуг. Процессы управления проектом выполняются командой проекта и обычно бывают двух типов:
- Процессы управления проектом, нацеленные на выполнение общей задачи
- Процессы, ориентированные на продукт

Рис.46. Понятия процесса в управлении проектами

## Инициация проекта



- это процесс управления проектом, результатом которого является авторизация и санкционирование начала проекта или очередной фазы его жизненного цикла.
- Инициация проекта может включать следующие процедуры:
- Разработка концепции проекта:
  - Анализ проблемы и потребности в проекте;
  - Сбор исходных данных;
  - Определение целей и задач проекта;
  - Рассмотрение альтернативных вариантов проекта.
- Рассмотрение и утверждение концепции.
- Принятие решения о начале проекта:
  - Определение и назначение менеджера проекта;
  - Принятие решения об обеспечении ресурсами выполнения первой фазы проекта.

Рис.47. Инициация проекта

## Планирование проекта

- – непрерывный процесс, направленный на определение и согласование наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом всех факторов его реализации.
- Основной результат - План проекта.
- Процесс планирования не завершается разработкой и утверждением первоначального плана проекта. В ходе осуществления проекта могут происходить изменения как внутри проекта, так и во внешнем окружении, которые требуют уточнения планов, а часто значительного перепланирования.



Рис.48. Планирование проекта

## Планирование проекта

Планирование проекта может включать следующие процедуры:

- Планирование целей и содержания проекта
- Календарное планирование работ проекта
- Планирование затрат и финансирования проекта
- Планирование качества
- Организационное планирование
- Планирование коммуникаций
- Планирование управления рисками
- Планирование контрактов
- Разработку сводного плана проекта.

Рис.49.Процедуры планирования проекта

## Исполнение проекта

- – процесс обеспечения реализации плана проекта путем организации выполнения включенных в него работ и координации исполнителей.
- Организация исполнения проекта может включать следующие процедуры:
- Распределение функциональных обязанностей и ответственности
- Постановку системы отчетности
- Организацию контроля выполнения расписания проекта
- Организацию контроля затрат по проекту
- Организацию контроля качества
- Оперативное управление мерами по снижению и предотвращению рисков
- Управление командой проекта
- Распределение информации в проекте
- Подготовку и заключение контрактов
- Управление изменениями в проекте



Рис.50. Исполнение проекта

## Мониторинг (контроль исполнения) проекта



- - процесс сравнения показателей плановых и фактических показателей выполнения проекта, анализ отклонений и их причин, оценка возможных альтернатив и принятие, в случае необходимости, решений о корректирующих действиях для ликвидации нежелательных отклонений.
- Контроль проекта может включать следующие процедуры:
- Сбор отчетности о ходе работ по проекту
- Анализ текущего состояния проекта относительно основных базовых показателей (результаты, стоимость, время)
- Прогнозирование достижения целей проекта
- Подготовку и анализ последствий корректирующих воздействий
- Принятие решений о воздействиях и изменениях

Рис.51. Мониторинг и контроль исполнения в проекте

## Завершение проекта

- – процесс формального окончания работ и закрытия всего проекта.
- Завершение проекта может включать следующие процедуры:
- Сдача результатов проекта Заказчику;
- Заключительная оценка финансовой ситуации (постпроектный отчет);
- Заключительный отчет по проекту и проектная документация;
- Список открытых вопросов и заключительных работ;
- Разрешение всех спорных вопросов
- Роспуск команды проекта
- Документирование и анализ опыта выполнения данного проекта.

Рис.52 Завершение проекта

### Практическое задание 1. Деловая игра.

На рисунках выше приведены процессы управления проектами. Разделитесь на 4 группы и разработайте процессы управления проектами для выбранных вами виртуальных или индивидуальных объектов исследования, которые вам известны или

доступны. Затем группы должны передать или обменяться для экспертизы разработанных практических процессов. Процедура разработки процессов в рамках одной фазы управления проектом, затем проведение экспертизы разработок в дружественной обстановке на семинарских занятиях позволит более глубоко изучить тему «Процессы и фазы управления проектом». Преподаватель для оценки участия и знаний студентов может регулярно подходить к группам для усиления обсуждаемых процессов управления практическими процессами.

### Практическое задание 2.

Заполнить таблицу 5, 6 на основании исследований и семинарских занятий с использованием практического материала в рамках управления проектом (можно пользоваться практическими данными и материалами интернет ресурсов)

Таблица 5. Порядок выполнения операций и процедур процесса инициации проекта.

№ п\п	Название операции /процедуры	Порядок выполнения	Участники	Входные данные	Воздействие на проект	Выходные данные

Таблица 6. Порядок выполнения операций и процедур процесса инициации проекта.

№ п\п	Название операции /процедуры	Порядок выполнения	Участники	Входные данные	Воздействие на проект	Выходные данные


**Контрольные вопросы:**

- 1.Какие процессы управления вы знаете?
- 2.Каким образом вы можете объяснить сущность фазы в управлении проектом?
- 3.Как можно объяснить управление изменениями в проекте?
4. Что такое инициирование проекта?
- 5.Как происходит процесс анализа в проекте?
6. Какие процессы относятся основным процессам управления?
- 7.Какие процессы встречаются практически в каждом проекте?
8. Правильно ли определение: «управление целями - корректировка целей проекта по результатам процессов анализа»?
- 9.Правильно ли определение «управление качеством - разработка мероприятий по устранению причин неудовлетворительного исполнения»?
10. Правильно ли определение «управление рисками - реагирование на события и изменение рисков в процессе исполнения проекта» ?
11. В каком процессе происходит управление контрактами?
12. В каком процессе происходит координация работы (суб)подрядчиков, корректировка контрактов, разрешение конфликтов?
13. Как происходит процесс завершения проекта?
14. Какими процедурами завершается закрытие проекта?

**Тестовые задания**

1. инициация проекта (бизнес-проект) – это ...

+ а. организация целенаправленного изменения отдельной системы с изначально четко определенными целями, достижение которых означает завершение проекта, а также с установленными требованиями к срокам, результатам, риску, рамкам расходования средств и ресурсов, организационной структуре

б. система с установленными требованиями к выполнению процессов оперативного управления;

с. ограничение ресурсов для эффективного достижения целей проекта.

д. совокупность всех инструментов и механизмов в реализации проекта

е. система, формирующая вход и выход информации в бизнес-процессах

2. Процесс - это ...

+а. последовательная смена состояний объекта во времени

б. природа материального объекта

в. соответственно материальный или идеальный процесс

г. процесс приготовления пищи

д. инициирование

3. Задачами процесса выполнения и контроля являются:

+а организация взаимодействия между участниками

+б организация выполнения работ по проекту и контроль хода выполнения проекта;

в организация мероприятий

г управление рисками

д проблемными ситуациями в проекте.

4. Документированным входом и результатами процесса выполнения и контроля являются:

+а детальный план-график проекта;

б данные о фактическом выполнении задач по проекту;

в карта рисков проекта;

г карта проблемных ситуаций проекта;

д информация о проблемных ситуациях проекта;

5. Результатами процесса выполнения и контроля являются:

- +а табель учета трудозатрат по проекту;
- б заявка на платежи по прямым расходам проекта;
- в запрос на различные изменения в проекте;
- г итоговый отчет о результатах проекта.
- д документ об изменениях

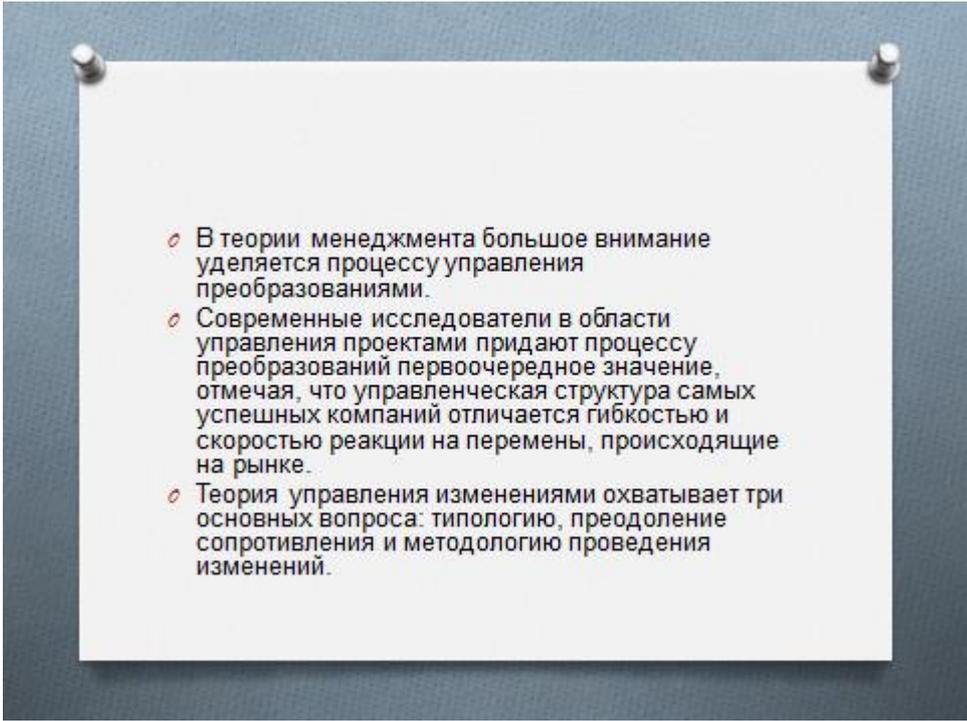
6. Цели процесса инициации и планирования в том, что...

- +а бизнес-план даёт инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект
- +б служит источником информации для лиц, непосредственно реализующих проект
- в служит источником информации для лиц, которые являются строителями объектов проекта
- г бизнес-план формирует регламенты в бизнес- планировании
- д бизнес- план отвечает требованиям поставщиков сырья и материалов

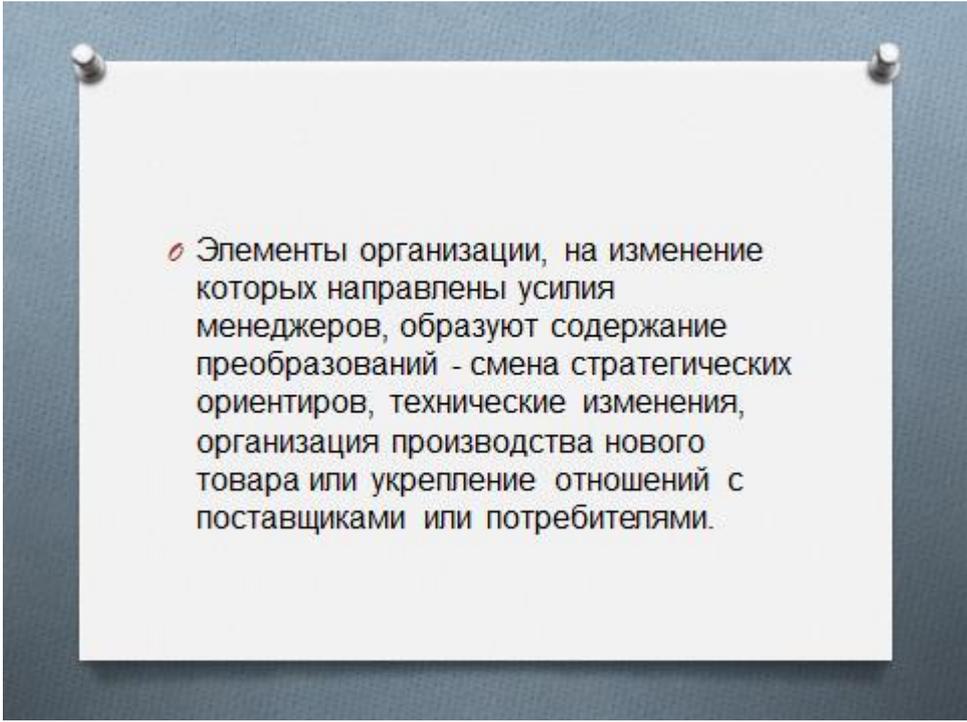
7. Процесс планирования - это, например: ...

- + а. определение конкретных направлений деятельности фирмы
- б. формулирование достижения, представленные в проекте для конкурентов;
- + с. формулирование долговременных и краткосрочных целей фирмы, стратегию и тактику их достижения
- д. определение объема финансирования в проекте до инициации проекта
- е. формулирование результатов проекта на стадии планирования производственного плана

Презентационный материал для слушателей.

- 
- В теории менеджмента большое внимание уделяется процессу управления преобразованиями.
  - Современные исследователи в области управления проектами придают процессу преобразований первоочередное значение, отмечая, что управленческая структура самых успешных компаний отличается гибкостью и скоростью реакции на перемены, происходящие на рынке.
  - Теория управления изменениями охватывает три основных вопроса: типологию, преодоление сопротивления и методологию проведения изменений.

Слайд 1

- 
- Элементы организации, на изменение которых направлены усилия менеджеров, образуют содержание преобразований - смена стратегических ориентиров, технические изменения, организация производства нового товара или укрепление отношений с поставщиками или потребителями.

Слайд 2

## Среди основных областей преобразований можно выделить:

- o Задачи
  - o - Разработка нового продукта или услуги.
  - o - Изменение миссии или общего направления.
  - o - Изменение рыночной ориентации.
- o Бизнес-процессы
  - o - Внедрение нового процесса.
  - o - Рационализация процессов.
  - o - Пересмотр систем управления.
- o Структура
  - o - Перераспределение функций и обязанностей.
  - o - Централизация или децентрализация.
- o Технологии
- o Сотрудники
  - o - Разработка программ подготовки сотрудников.

Слайд 3

- o Системная природа организаций предполагает, что преобразования в любой из перечисленных областей отражаются на всех элементах организации
- o Все изменения можно условно разделить на три типа:
  - o - Субстантивные изменения (в товарах или технических системах).
  - o - Структурные преобразования
  - o - Процессуальные изменения, в которых взаимосвязь изменения процессов и повышения показателей деятельности организации неочевидна.

Слайд 4

## Типы преобразований

- - Преобразования в поведении направлены на способы выполнения определенных задач и процедур, а достигнутые результаты оцениваются динамикой таких показателей, как уровень производительности или потерь.
- - Преобразования в установках предполагают разъяснение сотрудникам особенностей ситуации, что, как предполагается, приведет к корректировке их установок и поведенческих стереотипов и выразится в повышении производительности и качества выполнения рабочих заданий.
- - Преобразования в культуре связаны с воздействием общесистемных изменений на предположения, нормы и ценности сотрудников организации, что, в свою очередь, обуславливает модификацию установок поведения и приводит к радикальному повышению результатов выполнения рабочих заданий. Результаты многочисленных исследований показывают, что попытки изменить установки сотрудников и культуру корпорации наталкиваются на значительное сопротивление, и предполагают, что менеджеры обладают необходимыми навыками и применяют доступные им источники власти.

Слайд 5

- Задачи менеджеров, осуществляющих реализацию проектов, во многом определяются следующими характеристиками:
- - темпы (постепенные или прорывные изменения);
- - противостояние (сопротивление или лояльность различных групп);
- - изменчивость целей (необходимость корректировки планов);
- - степень поддержки руководства (ресурсами и управленческой)
- - внешняя поддержка (клиенты, партнеры)
- - чувство причастности (поддержка влиятельных сторонников)

Слайд 6

## Модель участия

- Модели участия призваны помочь менеджерам преодолеть сопротивление противников преобразований, расширяя, насколько это возможно, круг сторонников преобразований. Модель участия получила широкое распространение в посвященной развитию организаций научной литературы США, а также является неотъемлемым элементом европейской и скандинавской теории и практики менеджмента.
- Существует масса советов о методах привлечения работников к проведению изменений. В 1960-1970-х гг. речь шла в основном о "качестве рабочей жизни", в 1970-1980-х гг. — о "кружках качества" и практике "высокой степени вовлечения в управление" в целом. Модели участия особенно популярны в разработке систем и взаимодействия человека и компьютера.
- С этической точки зрения, участие индивидов, которых затрагивают планируемые изменения, в их разработке и претворении преобразований весьма желательно, ученые указывают, что в тех случаях, когда сотрудники организации полностью разделяют необходимость нововведений или когда менеджеры обладают достаточной властью и влиянием, стремление добиться участия работников может означать напрасную трату времени. Аналогично в случае, когда разногласия фундаментальный характер, а оппозиция не склонна к компромиссам, применение модели участия отнюдь не способствует претворению цели.

Слайд 7

## Политическая модель

- Непременное условие успешного прохождения трех фаз процесса преобразований (определение проблемы, формирование коалиции и мобилизация и завершение) — наличие властных навыков, умение работать в команде и "архитектура изменений".
- Важным атрибутом лидера перемен в современной корпорации должен быть портфель "властных навыков" позволяющих преодолеть сопротивление и апатию в отношении новых идей и выделяет методы блокировки противников преобразований:
- - Подождите, пока они уйдут. Если вы будете настойчивы, противникам придется оставить "поле боя".
- - Изматывайте "неприятеля". Оказывайте давление, спорьте, и снова ваша настойчивость - важнейшее "оружие победы".
- - Апеллируйте к высшей власти. Речь идет о менеджерах высшего звена (антагонистам придется согласиться с мнением руководства), ценностях или стандартах (стандарты предоставления медицинских услуг в больнице, которые необходимо соблюдать).
- - Протяните им руку. Предложите "оупостатам" принять участие в работе инициативной группы.
- - Отправьте эмиссаров. Попросите ваших сторонников, которые пользуются уважением у оппонентов, провести "разъяснительную работу".
- - Продемонстрируйте поддержку. Приложите усилия к тому, чтобы "ваши люди" принимали участие во всех решающих собраниях и ни в коем случае не отмалчивались.
- - Уменьшайте ставки. Производите изменения преимущественно в тех областях, которые не представляют интереса для влиятельных индивидов и групп.
- - Предостерегите противников. Проинформируйте "рenegатов", что менеджеры высшего звена и, возможно, другие влиятельные деятели осуждают отсупничество.

Слайд 8

## Модель радикальных преобразований

- o Модель радикальных преобразований
- o В процессе проведения крупных изменений можно выделить десять последовательных шагов, каждый из которых сопровождается возможностью совершения одной из фундаментальных, ошибок управления преобразованиями
- o 1. Анализ организации и ее потребности в изменениях.
- o 2. Общее видение ситуации и направления действий.
- o 3. Расставание с прошлым.
- o 4. Осознание неотложности перемен.
- o 5. Поддержка лидеров перемен.
- o 6. Поддержка спонсорами.
- o 7. Разработка плана реализации.
- o 8. Создание структур поддержки.
- o 9. Отлаживание коммуникаций.
- o 10. Отслеживание и совершенствование перемен.

Слайд 9

## Деятельность внешних консультантов

- o Многие планирующие преобразования в крупных проектах, обращаются к услугам внешних консультантов. Взгляд со стороны может быть весьма полезен по следующим причинам:
- o - Нередко менеджерам требуется помощь для того, чтобы поставить правильный "диагноз" и идентифицировать проблемы — "они находятся "внутри" проблемы и не могут быть объективны".
- o - Менеджеры в целом обладают желанием конструктивных изменений, но не предпринимают никаких действий - "человек со стороны предлагает дополнительные ресурсы, используемые для выполнения задания".
- o - Организации выигрывают от дополнительной "пары глаз", и "две головы лучше, чем одна".
- o - Менеджеры, занятые оперативной деятельностью, часто нуждаются в помощи, направленной на формирование внешней среды и чувства сопричастности - "человек со стороны" оказывает помощь в сопровождении процесса".
- o - Менеджеры часто не умеют анализировать опыт и использовать имеющиеся знания - "консультанты способствуют институционализации изменений, что гарантирует передачу навыков управления и знаний".
- o - Деятельность внешних агентов изменений дополняет функции внутренних агентов, которые определяют потребность в помощи специалистов и призваны обеспечить освоение новых знаний и навыков сотрудниками организации, которым предстоит работа в новых условиях.

Слайд 10

## **Методические материалы по изучению дисциплины**

**«Нет ничего практичнее, чем лучшая теория»...**

Методические указания по подготовке к экзамену.

Экзамен по дисциплине «История и основы проектного менеджмента» является одним из заключительных этапов подготовки слушателей, проводится согласно графику учебного процесса после лекций, практических занятий, написания и защиты рефератов, участия в деловой игре в составе группы из 3-4-5-6 человек), затем формирования индивидуального проектного менеджмента на свободную тему и имеет целью:

-оценить теоретические знания, практические навыки и умения по проектному менеджменту;

-проверить подготовленность бакалавра к профессиональной деятельности в части проектного менеджмента и управления проектами.

Программа экзамена по дисциплине «История и основы проектного менеджмента» должна включать ключевые и практически значимые вопросы по дисциплине.

### **Методика проведения самостоятельной работы**

Целью самостоятельной работы является повторение, закрепление и расширение пройденного на аудиторных занятиях материала.

### **Изучение теоретического материала**

Целью самостоятельного изучения теоретического курса является закрепление лекционного материала для применения в дальнейшем

полученных знаний при выполнении работ. Согласно учебной программе студентам предусматривается самостоятельное изучение теоретического материала. Это необходимо по двум причинам. Во-первых, необходимо поощрять студентов изучать теоретический материал до того как они его прослушают на лекции. Студент должен ознакомиться с основными терминами и понятиями самостоятельно, что значительно облегчает задачу преподавателя по выдаче нового материала. Во-вторых, после лекции необходимо закреплять полученные сведения путем

дополнительного самостоятельного изучения основного пособия. Вторая половина задания на самостоятельное изучение теоретического материала отводится на изучение дополнительного теоретического материала из пособия для самостоятельной работы. Дополнительный теоретический материал позволяет расширить кругозор студента в области методов обработки экспериментальных данных.

### **Решение практических задач**

Для закрепления теоретического материала предлагается в течение Семестра решать различные задачи из пособия для самостоятельной работы. В течение семестра в конце каждой лекции студентам выдается для решения

дома 5-10 заданий из методических указаний для самостоятельного решения.

Эти задачи студенты решают в отдельных тетрадях, которые

проверяются два раза в семестр в контрольные точки (или чаще, если учебный план предусматривает большее количество контрольных точек).

Основные требования к решению задач:

- Правильный результат решения задачи.
- Оформление решения задач, демонстрирующее процесс решения (запись промежуточных выводов формул, промежуточные расчеты, основные формулы в общем виде которые были использованы в процессе решения задачи).

Результаты решения задач влияют на оценку проставляемую студенту во время контрольной точки.

Самостоятельная работа очень важна, так как помогает вырабатывать у студентов навыки и компетенции, которые им пригодятся в дальнейшем

## **10. Методика проведения промежуточной и итоговой аттестации**

### **по дисциплине**

#### **10.1. Проведение регулярных опросов**

В течение семестра рекомендуется проводить небольшие письменные

Опросы (на 15-20 минут по 3-4 вопроса) по завершении изучения очередного модуля основного учебного пособия. Рекомендуется предупреждать студентов о предстоящем опросе с указанием общей темы, но, не называя конкретных вопросов, это стимулирует студентов еще раз повторить пройденный материал в полном объеме. Такие проверки позволят преподавателю определить уровень подготовки студентов, и даст дополнительные основания при оценивании успеваемости во время контрольной точки. После проверки работ целесообразно донести до студентов перечень наиболее типичных совершаемых ими ошибок и произвести дополнительные пояснения для устранения пробелов в понимании материала.

## **10.2. Тестирование знаний студентов с использованием банка**

### **Тестов**

Тесты состоят из 232 тестовых заданий (ТЗ) с вариантами ответов.

Тестирование производится с использованием компьютера. При каждом

Тестировании случайно отбирается часть вопросов из базы тестовых заданий,

причем ответ в каждом задании каждый раз случайно пер\_\_ Тестовые задания (ТЗ)

представлены в различных формах:

- ТЗ на выбор одного верного ответа из предложенных (М:1);
- ТЗ на выбор более одного верного ответа из предложенных (М:М);
- ТЗ на установление соответствия (С);
- ТЗ на установление правильной последовательности (П);
- ТЗ на дополнение (Д).

Кратко опишем формы тестовых заданий:

**ТЗ на выбор одного верного ответа из предложенных** состоит из

неполного суждения с одним ключевым элементом и множеством

альтернативных ответов, из которых один является верным. При подстановке

правильного ответа суждение становится полным и верным.

**ТЗ на выбор более одного верного ответа из предложенных** состоит

из неполного суждения и множества ответов, из которых два или более

являются верными или дополняющими друг друга.

**ТЗ на установление соответствия** состоит из двух групп элементов и четкой формулировки критерия выбора соответствия между ними.

**ТЗ на установление правильной последовательности** состоит из Однородных элементов некоторой группы и четкой формулировки критерия Упорядочения этих элементов.

**ТЗ на дополнение** является неполным суждением, в котором отсутствует ключевой элемент. В качестве ключевого элемента может быть: число, слово или (как исключение) словосочетание.

Тест – совокупность стандартизированных тестовых заданий, результат выполнения которых позволяет оценить уровень компетенций, навыков и умений испытуемого.

Тестовое задание (ТЗ) – логическая единица теста, включающая в себя текст задания определенной конструкции, эталон ответа и имеющая оценочный показатель. Тестирование можно проводить на регулярной основе. Так как тестирование изначально планировалось проводить с использованием компьютера и специализированных программ, то наилучший вариант проведения тестирования – выделять 10-15 минут на лабораторном занятии, так как лабораторное занятие должно происходить в классе, оборудованном компьютерной техникой (требуемой для выполнения лабораторных работ).

Таким образом, удастся достичь две цели: провести тестирование и не будет необходимости искать для этого дополнительное время и место.

### **Методика проведения экзамена**

Дисциплина является весьма сложной, насыщенной множеством терминов, понятий и формул. Студенту достаточно сложно подготовиться к экзамену, так как надо выучить огромный объем материала. Экзамен проводится в следующей форме.

Имеется 30 билетов по 3 вопроса в каждом, студент выбирает случайный билет и ему предоставляется время на подготовку к ответу. Подготовка к ответу заключается в письменном ответе (для заочного факультета устные ответы) на вопросы из билета. Затем со студентом производится беседа по написанному им ответу и выставляется

оценка. Рекомендуется не принимать во внимание мелкие недочеты в выписанных студент формулах, так как это действительно достаточно сложно – выучить все формулы во всех подробностях, главное, что студент в целом (90%) правильно написал ответ на вопрос из билета.

Рекомендуется оценивать «понимание» студентом сути метода обработки данных, который ему достался в билете. По ходу экзамена, когда студенты еще готовятся к ответу и пишут ответы на вопросы из билетов, хорошей практикой является отслеживание этого процесса и при необходимости можно давать минимальные подсказки тем студентам, которые или зашли в тупик или начали отвечать не на тот вопрос (не поняли постановку вопроса из билета). Как показывает наш опыт приема экзаменов, зачастую два слова подсказки помогают студенту справиться с экзаменационным волнением и вспомнить всю необходимую информацию для ответа на вопрос. К тому же такой контроль исключает возможность списывания со шпаргалок. Очень хорошо помогают наводящие подсказки с упоминанием названия лабораторных работ, которые студенты делали в течение семестра. Если студент действительно честно сам сделал все лабораторные работы, то такая подсказка значительно помогает в подготовке к ответу. В целом мы рекомендуем больше оценивать понимание проблемы студентом, чем формальные ответы и запись формул без их понимания.

## Глоссарий

«Дерево решений» – графический метод оценки на основе математического ожидания.

«Due Diligence», — должная проверка — чаще всего применяется в работе западных инвестиционных банков и обозначает набор действий, призванных обеспечить проекту минимальную защиту от неожиданностей. Речь в них идет об оценке предприятий или иных клиентов с точки зрения интересов банков и инвестиционных структур.

Агрессивный инвестиционный портфель – портфель финансовых инструментов, характеризующийся ориентацией на максимизацию роста или дохода при высоком уровне портфельного риска.

административный центр сельского поселения, муниципального района - населенный пункт, который определен с учетом местных традиций и сложившейся социальной инфраструктуры и в котором в соответствии с законом субъекта

Российской Федерации находится представительный орган соответствующего муниципального образования.

Активы – имущество хозяйствующего субъекта – сумма его оборотных и внеоборотных средств, т.е. все то что, образует имущество предприятия и обладает стоимостью, отражается в активе баланса. А могут быть долгосрочными и краткосрочными, материальными и нематериальными. Иногда под А. понимают положительную разницу между суммой требований и суммой ее обязательств.

Амортизационные отчисления – ежегодная величина перенесенной стоимости.

Амортизация – процесс постепенного перенесения стоимости основных средств по мере их износа на стоимость продукции и последующего использования этих сумм в воспроизводственных целях.

Анализ риска – расчет возможных потерь с использованием количественных и качественных методов оценки.

арендаторы земельных участков - лица, владеющие и пользующиеся земельными участками по договору аренды, договору субаренды;

Балансовая прибыль – прибыль предприятия, полученная от производственно-коммерческой, инвестиционной и финансовой деятельности и отраженная в его балансе.

Балансовая стоимость – стоимость актива по данным бухгалтерского учета.

Банковские риски – это опасность потерь банка при наступлении определенных событий.

Безрисковый актив – актив, доходность которого определена и известна с начала периода владения этим активом.

Бизнес – план – документ, в котором комплексно, системно и детально обосновывается инвестиционное предложение, и определяются основные характеристики инвестиционного проекта.

бюджет - форма образования и расходования денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления;

бюджетная роспись - документ, который составляется и ведется главным распорядителем бюджетных средств (главным администратором источников финансирования дефицита бюджета) в соответствии с настоящим Кодексом в целях исполнения бюджета по расходам (источникам финансирования дефицита бюджета);

бюджетная система Российской Федерации - основанная на экономических отношениях и государственном устройстве Российской Федерации, регулируемая законодательством Российской Федерации совокупность федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов и бюджетов государственных внебюджетных фондов;

бюджетная смета - документ, устанавливающий в соответствии с классификацией расходов бюджетов лимиты бюджетных обязательств казенного учреждения;

бюджетные ассигнования - предельные объемы денежных средств, предусмотренных в соответствующем финансовом году для исполнения бюджетных обязательств;

бюджетные инвестиции - бюджетные средства, направляемые на создание или увеличение за счет средств бюджета стоимости государственного (муниципального) имущества;

бюджетные обязательства - расходные обязательства, подлежащие исполнению в соответствующем финансовом году;

бюджетные полномочия - установленные настоящим Кодексом и принятыми в соответствии с ним правовыми актами, регулируемыми бюджетные правоотношения, права и обязанности органов государственной власти (органов местного самоуправления) и иных участников бюджетного процесса по регулированию бюджетных правоотношений, организации и осуществлению бюджетного процесса;

бюджетный кредит - денежные средства, предоставляемые бюджетом другому бюджету бюджетной системы Российской Федерации, юридическому лицу (за исключением государственных (муниципальных) учреждений), иностранному государству, иностранному юридическому лицу на возвратной и возмездной основах;

бюджетный процесс - регламентируемая законодательством Российской Федерации деятельность органов государственной власти, органов местного самоуправления и иных участников бюджетного процесса по составлению и рассмотрению проектов бюджетов, утверждению и исполнению бюджетов, контролю за их исполнением, осуществлению бюджетного учета, составлению, внешней проверке, рассмотрению и утверждению бюджетной отчетности;

Валютный риск – опасность валютных потерь, связанных с изменением курса одной иностранной валюты по отношению к другой.

Вариация – количественная оценка признака при переходе от одного случая к другому.

ведомственная структура расходов бюджета - распределение бюджетных ассигнований, предусмотренных законом (решением) о бюджете на соответствующий финансовый год главным распорядителям бюджетных средств, по разделам, подразделам, целевым статьям и видам расходов бюджетной классификации Российской Федерации;

Внешние связи — некоторые подразделения взаимодействуют с внешними системами, причем их взаимодействие также может быть как информационным, так и функциональным.

внешний долг - обязательства, возникающие в иностранной валюте, за исключением обязательств субъектов Российской Федерации и муниципальных образований перед Российской Федерацией, возникающих в иностранной валюте в рамках использования целевых иностранных кредитов (заимствований);

Внешняя среда предприятия – комплекс элементов, находящихся за пределами предприятия.

внутренний долг - обязательства, возникающие в валюте Российской Федерации, а также обязательства субъектов Российской Федерации и муниципальных образований перед Российской Федерацией, возникающие в иностранной валюте в рамках использования целевых иностранных кредитов (заимствований);

Внутренняя норма доходности – показатель эффективности инвестиций, характеризующий уровень доходности инвестиционного проекта. Выражается

ставкой дисконтирования, при которой будущая стоимость денежного потока равна текущей стоимости вложенных средств.

Внутренняя среда предприятия – система организационных элементов внутри предприятия.

внутригородская территория города федерального значения - часть территории города федерального значения, в границах которой местное самоуправление осуществляется населением непосредственно и (или) через выборные и иные органы местного самоуправления;

вопросы местного значения - вопросы непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения муниципального образования, решение которых в соответствии с Конституцией Российской Федерации и настоящим Федеральным законом осуществляется населением и (или) органами местного самоуправления самостоятельно;

вопросы местного значения межпоселенческого характера - часть вопросов местного значения, решение которых в соответствии с настоящим Федеральным законом и муниципальными правовыми актами осуществляется населением и (или) органами местного самоуправления муниципального района самостоятельно;

временный кассовый разрыв - прогнозируемая в определенный период текущего финансового года недостаточность на едином счете бюджета денежных средств, необходимых для осуществления кассовых выплат из бюджета.

Вторую и частично третью фазы принято называть фазами системного проектирования, а последние две (иногда сюда включают и фазу проектирования) — фазами реализации.

выборное должностное лицо местного самоуправления - должностное лицо местного самоуправления, избираемое на основе всеобщего равного и прямого избирательного права при тайном голосовании на муниципальных выборах;

городское поселение - город или поселок с прилегающей территорией (в составе городского поселения также могут находиться сельские населенные пункты, не являющиеся сельскими поселениями в соответствии с настоящим Федеральным законом и законами субъектов Российской Федерации), в которых местное самоуправление осуществляется населением непосредственно и (или) через выборные и иные органы местного самоуправления;

градостроительная деятельность - деятельность по развитию территорий, в том числе городов и иных поселений, осуществляемая в виде территориального планирования, градостроительного зонирования, планировки территории, архитектурно-строительного проектирования, строительства, капитального ремонта, реконструкции объектов капитального строительства, эксплуатации зданий, сооружений;

градостроительное зонирование - зонирование территорий муниципальных образований в целях определения территориальных зон и установления градостроительных регламентов;

градостроительный регламент - устанавливаемые в пределах границ соответствующей территориальной зоны виды разрешенного использования земельных участков, равно как всего, что находится над и под поверхностью земельных участков и используется в процессе их застройки и последующей

эксплуатации объектов капитального строительства, предельные (минимальные и (или) максимальные) размеры земельных участков и предельные параметры разрешенного строительства, реконструкции объектов капитального строительства, а также ограничения использования земельных участков и объектов капитального строительства;

Дебитор – должник, юридическое или физическое лицо, имеющее материальную или денежную задолженность какому-либо предприятию или другому физическому лицу.

Дебиторская задолженность – счета к получению суммы, причитающейся предприятию от покупателей за товары и услуги, проданные в кредит. В балансе предприятия записываются как текущие активы.

деление земель по целевому назначению на категории, согласно которому правовой режим земель определяется исходя из их принадлежности к определенной категории и разрешенного использования в соответствии с зонированием территорий и требованиями законодательства;

денежные обязательства - обязанность получателя бюджетных средств уплатить бюджету, физическому лицу и юридическому лицу за счет средств бюджета определенные денежные средства в соответствии с выполненными условиями гражданско-правовой сделки, заключенной в рамках его бюджетных полномочий, или в соответствии с положениями закона, иного правового акта, условиями договора или соглашения;

депутат - член представительного органа поселения, муниципального района, городского округа или внутригородской территории города федерального значения;

дефицит бюджета - превышение расходов бюджета над его доходами;

Диверсификация – установление предельных размеров чего-либо.

дифференцированный подход к установлению правового режима земель, в соответствии с которым при определении их правового режима должны учитываться природные, социальные, экономические и иные факторы;

Диффузия – процесс распространения инноваций внутри данной социальной системы, а также от одной социальной системы к другой.

должностное лицо местного самоуправления - выборное либо заключившее контракт (трудовой договор) лицо, наделенное исполнительно-распорядительными полномочиями по решению вопросов местного значения и (или) по организации деятельности органа местного самоуправления;

дотации - межбюджетные трансферты, предоставляемые на безвозмездной и безвозвратной основе без установления направлений и (или) условий их использования;

доходы бюджета - поступающие в бюджет денежные средства, за исключением средств, являющихся в соответствии с настоящим Кодексом источниками финансирования дефицита бюджета;

единство судьбы земельных участков и прочно связанных с ними объектов, согласно которому все прочно связанные с земельными участками объекты следуют судьбе земельных участков, за исключением случаев, установленных федеральными законами;

единый счет бюджета - счет (совокупность счетов для федерального бюджета, бюджетов государственных внебюджетных фондов Российской Федерации), открытый (открытых) Федеральному казначейству в учреждении Центрального банка Российской Федерации отдельно по каждому бюджету бюджетной системы Российской Федерации для учета средств бюджета и осуществления операций по кассовым поступлениям в бюджет и кассовым выплатам из бюджета;

Жизненный цикл инвестиционного проекта – период времени, в течение которого реализуются цели, поставленные в проекте. Включает три основных этапа: преинвестиционный, инвестиционный и эксплуатационный.

застройщик - физическое или юридическое лицо, обеспечивающее на принадлежащем ему земельном участке строительство, реконструкцию, капитальный ремонт объектов капитального строительства, а также выполнение инженерных изысканий, подготовку проектной документации для их строительства, реконструкции, капитального ремонта;

землевладельцы - лица, владеющие и пользующиеся земельными участками на праве пожизненного наследуемого владения;

землепользователи - лица, владеющие и пользующиеся земельными участками на праве постоянного (бессрочного) пользования или на праве безвозмездного срочного пользования;

зоны с особыми условиями использования территорий - охранные, санитарно-защитные зоны, зоны охраны объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации (далее - объекты культурного наследия), водоохранные зоны, зоны санитарной охраны источников питьевого и хозяйственно-бытового водоснабжения, зоны охраняемых объектов, иные зоны, устанавливаемые в соответствии с законодательством Российской Федерации;

Избежание риска – уклонение от мероприятия, связанного с риском.

Издержки переменные – затраты предприятия на производство и реализацию продукции, объем которых меняется пропорционально изменению объема выпуска продукции.

Издержки постоянные – издержки, не зависящие от объема производства, например арендная плата за производственные помещения.

Инвестиционная стратегия – определение долгосрочных целей инвестиционной деятельности и путей их достижения.

Инвестиционная тактика – выработка оперативных целей краткосрочных периодов и средств их реализации, детализирующая инвестиционную стратегию.

Инвестиционные ресурсы – реальные и финансовые активы, предназначенные для вложения в объекты инвестирования.

Инвестиционные риски – опасность потерь, возникающая в процессе инвестиционной деятельности.

Инвестиционный климат – обобщающая характеристика совокупности социальных, экономических, организационных, правовых, политических и иных условий, определяющих привлекательность и целесообразность инвестирования в экономику страны (региона).

Инвестиционный портфель – сформированная в соответствии с определенной инвестиционной стратегией совокупность вложений в инвестиционные объекты.

Инвестиционный проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий,

Инвестиционный рынок – опасность экономических отношений, форма взаимодействия субъектов инвестиционной деятельности, представляющих инвестиционный спрос и инвестиционное предложение. Характеризуется определенным соотношением спроса, предложения, уровнем цен и конкуренции.

Инвестор – субъект процесса, ориентированный на изменение стоимости объекта инвестиций, позволяющий при определенных денежных вложениях в объект (для увеличения ресурсов и развития бизнеса) в дальнейшем восполнить вложенные средства и получить доход (инвестиционный доход).

инженерные изыскания - изучение природных условий и факторов техногенного воздействия в целях рационального и безопасного использования территорий и земельных участков в их пределах, подготовки данных по обоснованию материалов, необходимых для территориального планирования, планировки территории и архитектурно-строительного проектирования;

Инкорпоративная инноватика и предпринимательская деятельность создают потенциал для социальных изменений. Процесс диффузии преобразует этот потенциал в изменения социальной практики

Инноватика - изучение процессов распространения нововведений

Инновация - лат. Innovation-новация, новшество, нововведение.

Инфляционное таргетирование — комплекс мер, принимаемых государственными органами власти в целях контроля над уровнем инфляции в стране.

Информационные риски – риски возможного обесценения реальной стоимости капитала и ожидаемых доходов от финансовых операций в условиях инфляции и гиперинфляции.

Информационные связи — подразделения обмениваются информацией (документами, факсами, письменными и устными распоряжениями и т. п.);

казенное учреждение - государственное (муниципальное) учреждение, осуществляющее оказание государственных (муниципальных) услуг, выполнение работ и (или) исполнение государственных (муниципальных) функций в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления, финансовое обеспечение деятельности которого осуществляется за счет средств соответствующего бюджета на основании бюджетной сметы;

Капитал - это изменение формы с денежной на товарную и с товарной на денежную в течение одного оборота в процессе прохождения трех стадий: закупки, потребления и реализации.

Капитал оборотный – часть капитала, направляемая на формирование оборотных средств и возвращаемая в течение одного производственного цикла.

Капитал основной – часть капитала, направленная на формирование основных производственных фондов и участвующая в производстве длительное время.

капитальный ремонт линейных объектов - изменение параметров линейных объектов или их участков (частей), которое не влечет за собой изменение класса, категории и (или) первоначально установленных показателей функционирования

таких объектов и при котором не требуется изменение границ полос отвода и (или) охранных зон таких объектов;

капитальный ремонт объектов капитального строительства (за исключением линейных объектов) - замена и (или) восстановление строительных конструкций объектов капитального строительства или элементов таких конструкций, за исключением несущих строительных конструкций, замена и (или) восстановление систем инженерно-технического обеспечения и сетей инженерно-технического обеспечения объектов капитального строительства или их элементов, а также замена отдельных элементов несущих строительных конструкций на аналогичные или иные улучшающие показатели таких конструкций элементы и (или) восстановление указанных элементов;

кассовое обслуживание исполнения бюджета - проведение и учет операций по кассовым поступлениям в бюджет и кассовым выплатам из бюджета;

Коммерческий кредит – товарная форма кредита, возникающая при отсрочке платежа; долговое обязательство, оформленное векселем.

Коммерческий риск – риск, связанный с реализацией товаров, услуг, произведенных или закупленных предпринимателем.

Консервативный инвестиционный портфель – портфель, состоящий из ценных бумаг с низким уровнем риска, обеспечивающих непрерывный поток платежей в виде процентных или дивидендных выплат.

консолидированный бюджет - свод бюджетов бюджетной системы Российской Федерации на соответствующей территории (за исключением бюджетов государственных внебюджетных фондов) без учета межбюджетных трансфертов между этими бюджетами;

Конъюнктура инвестиционного рынка – совокупность факторов, определяющих сложившееся соотношение спроса, предложения, уровня цен и конкуренции на инвестиционном рынке или его сегменте.

Коэффициент «бета» - показатель уровня систематического риска, используемый в практике оценки риска по ценной бумаге или портфелю ценных бумаг.

Коэффициент риска – отношение максимального объема убытка к собственному капиталу.

красные линии - линии, которые обозначают существующие, планируемые (изменяемые, вновь образуемые) границы территорий общего пользования, границы земельных участков, на которых расположены линии электропередачи, линии связи (в том числе линейно-кабельные сооружения), трубопроводы, автомобильные дороги, железнодорожные линии и другие подобные сооружения (далее - линейные объекты);

Краткосрочные активы – денежная наличность и активы, которые в ближайшее время могут быть переведены в денежную форму или будут использованы в ближайшем будущем, обычно в течение года.

Краткосрочные обязательства – обязательства, срок погашения которых наступает в течение короткого промежутка срока, обычно в пределах одного года.

Кредитный риск – вероятность убытков в связи с невыполнением партнерами условий кредитного договора.

Кредиторская задолженность – суммы, причитающиеся поставщикам за покупку у них товаров или услуг в кредит.

Критическая цепь управления проектами является метод планирования и управления проектами, что делает больший акцент на ресурсы (физические и человеческие), необходимые для выполнения задач проекта

Кроме того, повышение учетной ставки повышает уровень процентной ставки кредитования в банках и снижает уровень спроса на кредитование. Понижение учетной ставки позволяет кредитным организациям снизить уровень процентной ставки кредитования. Таким образом снижение учетной ставки повышает уровень инфляции. Повышение учетной ставки снижает уровень инфляции.

Ликвидность бухгалтерского баланса – степень покрытия обязательств хозяйствующего субъекта его активами. При этом срок реализации активов должен соответствовать сроку погашения обязательств.

Ликвидность хозяйствующего субъекта – его способность оплатить (покрыть) текущие краткосрочные обязательства оборотными средствами; возможность совершать в требуемый момент необходимые расходы.

лимит бюджетных обязательств - объем прав в денежном выражении на принятие казенным учреждением бюджетных обязательств и (или) их исполнение в текущем финансовом году (текущем финансовом году и плановом периоде);

Лимитирование – установление предельных размеров чего-либо.

Локальный риск – риск на уровне отдельных фирм, отраслей, регионов.

Макроэкономическая среда – комплекс элементов, не связанных напрямую с предприятием, но оказывающих на него влияние.

Макроэкономический (глобальный) риск – риск на уровне всей экономики в целом.

Маржинальный доход (прибыль) – сумма выручки после возмещения переменных затрат.

Маркетинг – система организации и управления производственно-сбытовой, торговой, банковской деятельностью в развитой рыночной экономике; комплекс мероприятий по продвижению товаров фирмы на рынке.

межбюджетные отношения - взаимоотношения между публично-правовыми образованиями по вопросам регулирования бюджетных правоотношений, организации и осуществления бюджетного процесса;

межбюджетные трансферты - средства, предоставляемые одним бюджетом бюджетной системы Российской Федерации другому бюджету бюджетной системы Российской Федерации;

межселенная территория - территория, находящаяся вне границ поселений;

Метод хозяйствования определяет парадигму экономического развития общества, основу всех общественных изменений, механизмы развития и обновления общества в целом.

Методология цепочки событий является еще одним методом, который дополняет метод критического пути и критической цепи методологии управления проектами.

Микроэкономическая среда – комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на деятельность предприятия.

Модель ценообразования на капитальные активы – модель оценки уровня доходности капитальных активов с учетом уровня риска, определяемого с помощью коэффициента «бета».

Монопроект - отдельный проект, который может быть любого типа, вида и масштаба;

Мультипроект - комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий мультипроектного управления.

муниципальное образование - городское или сельское поселение, муниципальный район, городской округ либо внутригородская территория города федерального значения;

муниципальный правовой акт - решение по вопросам местного значения или по вопросам осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации, принятое населением муниципального образования непосредственно, органом местного самоуправления и (или) должностным лицом местного самоуправления, документально оформленное, обязательное для исполнения на территории муниципального образования, устанавливающее либо изменяющее общеобязательные правила или имеющее индивидуальный характер;

муниципальный район - несколько поселений или поселений и межселенных территорий, объединенных общей территорией, в границах которой местное самоуправление осуществляется в целях решения вопросов местного значения межпоселенческого характера населением непосредственно и (или) через выборные и иные органы местного самоуправления, которые могут осуществлять отдельные государственные полномочия, передаваемые органам местного самоуправления федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации;

Несистематический риск – обусловлен действием, причинами, зависящими от конкретного предприятия.

нефинансовые кредиты международных финансовых организаций - форма привлечения средств на возвратной и возмездной основах для закупок преимущественно на конкурсной основе товаров, работ и услуг в целях осуществления инвестиционных проектов или проектов структурных реформ при участии и за счет средств международных финансовых организаций;

обладатели сервитута - лица, имеющие право ограниченного пользования чужими земельными участками (сервитут).

Оборачиваемость оборотных средств – относительный показатель, характеризующий эффективность использования оборотных средств. Определяется исходя из времени, в течение которого денежные средства совершают полный оборот, начиная с приобретения производственных запасов, нахождения их в процессе производства до выпуска и реализации готовой продукции и поступления денег на счета предприятия.

Оборотные активы – совокупность запасов (сырье, материалы, товары отгруженные, готовая продукция, незавершенное производство), денежных средств (в кассе, на расчетных, валютных счетах), дебиторской задолженности (задолженность учредителей по взносам в уставный капитал, покупателей, заказчиков и др.),

краткосрочных финансовых вложений (предоставленные краткосрочные займы, ценные бумаги и др.).

обоснование бюджетных ассигнований - документ, характеризующий бюджетные ассигнования в очередном финансовом году (очередном финансовом году и плановом периоде);

объект капитального строительства - здание, строение, сооружение, объекты, строительство которых не завершено (далее - объекты незавершенного строительства), за исключением временных построек, киосков, навесов и других подобных построек;

Основной инструмент проведения денежно-кредитной политики по поддержанию запланированного уровня инфляции — манипулирование учетной процентной ставкой (ставкой рефинансирования). Так, повышение учетной ставки повышает депозитные ставки в коммерческих банках и увеличивает привлекательность сбережения денег, нежели траты. Понижение учетной ставки понижает депозитные ставки в коммерческих банках и уменьшает привлекательность сбережения денег.

осуществляемых в течение определенного периода времени, предусматривающих инвестиции в создание новых, расширение и/или обновление действующих производств и объектов инфраструктуры.

отчетный финансовый год - год, предшествующий текущему финансовому году;

Оценка эффективности портфеля – анализ функционирования портфеля с точки зрения доходности и риска.

очередной финансовый год - год, следующий за текущим финансовым годом;

Парадигма - способ (метод) постановки (познания) проблем и их решения. Новая парадигма - это новая научная теория.

Параллельный (или конкурентный) инжиниринг – системный подход к моделированию и интегрированному параллельному проектированию продуктов и взаимосвязанных процессов, включая производство, тестирование, техническую поддержку и логистику. Вместо «параллельного и конкурентного инжиниринга» может использоваться термин «одновременный инжиниринг».

Пассивы хозяйствующего субъекта – денежные претензии к компании, ее обязательства (счета к оплате, подлежащая выплата заработная плата, налоги, суммы выплат по вексям, облигациям, банковским кредитам и др.).

Передача риска – ответственность за риск передается другому предприятию.

плановый период - два финансовых года, следующие за очередным финансовым годом;

платность использования земли, согласно которому любое использование земли осуществляется за плату, за исключением случаев, установленных федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации;

Подборка подходящего монетарного инструментария для контроля над уровнем инфляции;

поселение - городское или сельское поселение;

правила землепользования и застройки - документ градостроительного зонирования, который утверждается нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, нормативными правовыми актами органов

государственной власти субъектов Российской Федерации - городов федерального значения Москвы и Санкт-Петербурга и в котором устанавливаются территориальные зоны, градостроительные регламенты, порядок применения такого документа и порядок внесения в него изменений;

Предпринимательский риск – возможность потерь, возникающих в процессе осуществления предпринимательской деятельности.

При регулировании земельных отношений применяется принцип разграничения действия норм гражданского законодательства и норм земельного законодательства в части регулирования отношений по использованию земель, а также принцип государственного регулирования приватизации земли.

Прибыль от реализации – разница между выручкой от продаж и затратами.

Применение этого монетарного инструментария в зависимости от текущей необходимости;

приоритет охраны жизни и здоровья человека, согласно которому при осуществлении деятельности по использованию и охране земель должны быть приняты такие решения и осуществлены такие виды деятельности, которые позволили бы обеспечить сохранение жизни человека или предотвратить негативное (вредное) воздействие на здоровье человека, даже если это потребует больших затрат;

приоритет охраны земли как важнейшего компонента окружающей среды и средства производства в сельском хозяйстве и лесном хозяйстве перед использованием земли в качестве недвижимого имущества, согласно которому владение, пользование и распоряжение землей осуществляются собственниками земельных участков свободно, если это не наносит ущерб окружающей среде;

приоритет сохранения особо ценных земель и земель особо охраняемых территорий, согласно которому изменение целевого назначения ценных земель сельскохозяйственного назначения, земель, занятых защитными лесами, земель особо охраняемых природных территорий и объектов, земель, занятых объектами культурного наследия, других особо ценных земель и земель особо охраняемых территорий для иных целей ограничивается или запрещается в порядке, установленном федеральными законами. Установление данного принципа не должно толковаться как отрицание или умаление значения земель других категорий;

Проект - это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с изначально четко определенными целями, достижение которых означает завершение проекта, а также с установленными требованиями к срокам, результатам, риску, рамкам расходования средств и ресурсов, организационной структуре.

Проектный менеджмент – системный подход в управлении проектом, оптимальность управленческого решения, принимаемого в конкретной ситуации, применение специальных знаний и методов всех участников с целью удовлетворения и превышения ожидания результатов от проекта. Оптимальным в данной ситуации полагается решение, наилучшее с точки зрения его воздействия на систему в целом, на исполнение ее целевой функции.

Производственный риск – риск, связанный с производством продукции и оказанием услуг, с осуществлением любых видов производственной деятельности.

профицит бюджета - превышение доходов бюджета над его расходами;

Процентный риск – вероятность потерь вследствие колебаний процентных ставок.

публичные нормативные обязательства - публичные обязательства перед физическим лицом, подлежащие исполнению в денежной форме в установленном соответствующим законом, иным нормативным правовым актом размере или имеющие установленный порядок его индексации, за исключением выплат физическому лицу, предусмотренных статусом государственных (муниципальных) служащих, а также лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, государственные должности субъектов Российской Федерации, муниципальные должности, работников казенных учреждений, военнослужащих, проходящих военную службу по призыву (обладающих статусом военнослужащих, проходящих военную службу по призыву), лиц, обучающихся (воспитанников) в государственных (муниципальных) образовательных учреждениях;

публичные обязательства - обусловленные законом, иным нормативным правовым актом расходные обязательства публично-правового образования перед физическим или юридическим лицом, иным публично-правовым образованием, подлежащие исполнению в установленном соответствующим законом, иным нормативным правовым актом размере или имеющие установленный указанным законом, актом порядок его определения (расчета, индексации);

Рабочая среда предприятия – среда, в которой осуществляются непосредственные контакты предприятия.

разграничение государственной собственности на землю на собственность Российской Федерации, собственность субъектов Российской Федерации и собственность муниципальных образований, согласно которому правовые основы и порядок такого разграничения устанавливаются федеральными законами;

распорядитель бюджетных средств (распорядитель средств соответствующего бюджета) - орган государственной власти (государственный орган), орган управления государственным внебюджетным фондом, орган местного самоуправления, орган местной администрации, казенное учреждение, имеющие право распределять бюджетные ассигнования и лимиты бюджетных обязательств между подведомственными распорядителями и (или) получателями бюджетных средств;

расходные обязательства - обусловленные законом, иным нормативным правовым актом, договором или соглашением обязанности публично-правового образования (Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, муниципального образования) или действующего от его имени казенного учреждения предоставить физическому или юридическому лицу, иному публично-правовому образованию, субъекту международного права средства из соответствующего бюджета;

расходы бюджета - выплачиваемые из бюджета денежные средства, за исключением средств, являющихся в соответствии с настоящим Кодексом источниками финансирования дефицита бюджета;

Регулирование – частный способ управления, задающий (устанавливающий) параметры функционально устойчивого состояния объекта управления.

реконструкция линейных объектов - изменение параметров линейных объектов или их участков (частей), которое влечет за собой изменение класса, категории и

(или) первоначально установленных показателей функционирования таких объектов (мощности, грузоподъемности и других) или при котором требуется изменение границ полос отвода и (или) охранных зон таких объектов;

реконструкция объектов капитального строительства (за исключением линейных объектов) - изменение параметров объекта капитального строительства, его частей (высоты, количества этажей, площади, объема), в том числе надстройка, перестройка, расширение объекта капитального строительства, а также замена и (или) восстановление несущих строительных конструкций объекта капитального строительства, за исключением замены отдельных элементов таких конструкций на аналогичные или иные улучшающие показатели таких конструкций элементы и (или) восстановления указанных элементов;

Риск банкротства – опасность реализации катастрофических рисков предприятия в процессе его финансово-хозяйственной деятельности.

Риск действия – потери, вызванные неточностью управления объектом.

Риск изучения – потери, вызванные неточностью модели объекта.

Рынок капитала - сегмент финансового рынка, где объектом купли-продажи являются кредитные ресурсы и фондовые инструменты на срок более одного года.

Рынок ценных бумаг (фондовый рынок) – сегмент финансового рынка, где объектом купли-продажи являются ценные бумаги (фондовые инструменты).

сводная бюджетная роспись - документ, который составляется и ведется финансовым органом (органом управления государственным внебюджетным фондом) в соответствии с настоящим Кодексом в целях организации исполнения бюджета по расходам бюджета и источникам финансирования дефицита бюджета;

связанные кредиты иностранных государств, иностранных юридических лиц - форма привлечения средств на возвратной и возмездной основах для закупок товаров, работ и услуг за счет средств иностранных государств, иностранных юридических лиц в основном в стране кредитора;

сельское поселение - один или несколько объединенных общей территорией сельских населенных пунктов (сел, станиц, деревень, хуторов, кишлаков, аулов и других сельских населенных пунктов), в которых местное самоуправление осуществляется населением непосредственно и (или) через выборные и иные органы местного самоуправления;

Сжатие сроков - сокращение времени, в течение которого планировалось завершить какую-либо работу, путем привлечения дополнительных человеческих ресурсов или использования сверхурочного времени.

система коммунальной инфраструктуры - комплекс технологически связанных между собой объектов и инженерных сооружений, предназначенных для осуществления поставок товаров и оказания услуг в сферах электро-, газо-, тепло-, водоснабжения и водоотведения до точек подключения (технологического присоединения) к инженерным системам электро-, газо-, тепло-, водоснабжения и водоотведения объектов капитального строительства, а также объекты, используемые для утилизации, обезвреживания и захоронения твердых бытовых отходов;

Система управления рисками – совокупность методов, уменьшающих вероятность их появления или локализирующих их последствия.

Систематический риск – обусловлен действием общих для всех предприятий причин.

Ситуационный план – порядок действий экономического субъекта в конкретной критической ситуации.

смета доходов и расходов населенного пункта, другой территории, не являющейся муниципальным образованием, - утвержденный органом местного самоуправления поселения план доходов и расходов распорядителя (главного распорядителя) средств местного бюджета, уполномоченного местной администрацией поселения осуществлять в данном населенном пункте (другой территории), входящем (входящей) в состав территории поселения, отдельные функции местной администрации;

Снижение степени риска – сокращение вероятности и объема потерь.

собственники земельных участков - лица, являющиеся собственниками земельных участков;

сочетание интересов общества и законных интересов граждан, согласно которому регулирование использования и охраны земель осуществляется в интересах всего общества при обеспечении гарантий каждого гражданина на свободное владение, пользование и распоряжение принадлежащим ему земельным участком.

Спекулятивные риски – вероятность получения как положительного, так и отрицательного результата.

Сравнение уровня инфляции на конец отчетного периода с запланированным и анализ эффективности проведенной монетарной политики.

Средневзвешенная стоимость капитала – показатель, характеризующий уровень требуемой доходности вложений инвестора. Определяется как сумма величин стоимости каждого из источников капитала, умноженных на индекс их доли в общей стоимости капитала.

Срок окупаемости – период времени, в течение которого осуществляется полное возмещение суммы инвестируемых средств за счет доходов, получаемых от реализации инвестиционного проекта.

Страхование – способ передачи риска за определенную плату другому лицу.

строительство - создание зданий, строений, сооружений (в том числе на месте сносимых объектов капитального строительства);

Структурный риск – риск, связанный со структурой капитала предприятия или со структурой издержек.

текущий финансовый год - год, в котором осуществляется исполнение бюджета, составление и рассмотрение проекта бюджета на очередной финансовый год (очередной финансовый год и плановый период);

Теории ограничений в проекты - это наиболее сложная часть, которая включает в себя инженерных специалистов различных отраслей (энергетических, механических, нефтяных, химических и др.), работающих вместе.

территориальное планирование - планирование развития территорий, в том числе для установления функциональных зон, определения планируемого размещения объектов федерального значения, объектов регионального значения, объектов местного значения;

территориальные зоны - зоны, для которых в правилах землепользования и застройки определены границы и установлены градостроительные регламенты;

территории общего пользования - территории, которыми беспрепятственно пользуется неограниченный круг лиц (в том числе площади, улицы, проезды, набережные, береговые полосы водных объектов общего пользования, скверы, бульвары);

Технологические инновации - реализует научно-технические достижения в производстве и потреблении путем смены моделей и поколений производимой продукции, используемой технологии, технологических укладов и технологических способов производства, делятся на инновации - продукты (их результат – принципиально новые, новые или улучшенные товары и инновации - процессы (использование более эффективных технологий для производства уже имеющихся товаров и услуг)

Точка безубыточности – объем или уровень операций, при котором совокупный доход равен совокупным издержкам.

Удержание риска – оставление риска на своей ответственности.

Управление проектами - совокупность систем, методов и человеческих ресурсов, необходимых для завершения проекта в рамках установленных сроков и бюджета, и с заданным качеством.

Установление планового показателя инфляции на некоторый период (обычно год);

устойчивое развитие территорий - обеспечение при осуществлении градостроительной деятельности безопасности и благоприятных условий жизнедеятельности человека, ограничение негативного воздействия хозяйственной и иной деятельности на окружающую среду и обеспечение охраны и рационального использования природных ресурсов в интересах настоящего и будущего поколений;

участие граждан, общественных организаций (объединений) и религиозных организаций в решении вопросов, касающихся их прав на землю, согласно которому граждане Российской Федерации, общественные организации (объединения) и религиозные организации имеют право принимать участие в подготовке решений, реализация которых может оказать воздействие на состояние земель при их использовании и охране, а органы государственной власти, органы местного самоуправления, субъекты хозяйственной и иной деятельности обязаны обеспечить возможность такого участия в порядке и в формах, которые установлены законодательством;

учет значения земли как основы жизни и деятельности человека, согласно которому регулирование отношений по использованию и охране земли осуществляется исходя из представлений о земле как о природном объекте, охраняемом в качестве важнейшей составной части природы, природном ресурсе, используемом в качестве средства производства в сельском хозяйстве и лесном хозяйстве и основы осуществления хозяйственной и иной деятельности на территории Российской Федерации, и одновременно как о недвижимом имуществе, об объекте права собственности и иных прав на землю;

Факторинг – разновидность финансовых операций, при которых банк или специализированная компания приобретает денежные требования на должника и

сама взыскивает долг в пользу кредитора (продавца) за определенное вознаграждение.

Финансовая среда предпринимательства – часть экономической среды, в которой осуществляются финансовые операции.

Финансовые риски – вероятность возникновения определенных финансовых последствий в ситуации неопределенности условий осуществления финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Финансовый риск – рынок, где объектом купли-продажи являются финансовые активы. Основные сегменты финансового рынка – рынок кредитных ресурсов и рынок ценных бумаг.

Форвард — форма срочных, оперативных расчетов, производимых не более чем через два рабочих дня после заключения сделки. Обычно форвардные сделки заключаются, совершаются банками, торгово-промышленными фирмами с целью избежать возможных убытков от колебания, изменения цен, курсов валют. Форвард (Forward) это договор между двумя сторонами о купле-продаже некоторого количества товара в будущем по оговоренной в настоящее время цене. Форварды - это всегда внебиржевой продукт. Он практически ничем не отличается от обычного соглашения на куплю-продажу. В противоположность спотовой (кассовой) сделке, заключающейся здесь и сейчас, срочный контракт заключается на определенный срок. Таким контрактом и является форвард.

Формирование портфеля – определение того, в какие активы инвестировать и в какой пропорции распределять средства между ними.

Функции предпринимательского риска – регулирующие и защитные функции.

функциональные зоны - зоны, для которых документами территориального планирования определены границы и функциональное назначение;

Функциональные связи — каждое подразделение выполняет определенные виды работ в рамках единого бизнес-процесса;

Фьючерс (Futures) является аналогом форвардного контракта (forward), но выгодно отличается от него. Фьючерс отличается от форварда тем, что это биржевой продукт, а значит условия (срок, сумма) являются стандартизированными.

Фьючерсные сделки - товары, закупаемые заблаговременно, заключаемые на биржах срочные сделки купли - продажи товаров (в том числе сделки по образцам ещё не произведенного товара), валюты, ценных бумаг по ценам, действующим в момент сделки, с поставкой купленного товара и оплатой его в будущем.

Хеджирование – метод разделения риска между всеми участниками сделки.(страхование рисков)

целевой иностранный кредит (заимствование) - форма финансирования проектов, включенных в программу государственных внешних заимствований Российской Федерации, которая предусматривает предоставление средств в иностранной валюте на возвратной и возмездной основах путем оплаты товаров, работ и услуг в соответствии с целями этих проектов. Целевые иностранные кредиты (заимствования) включают связанные кредиты иностранных государств, иностранных юридических лиц, а также нефинансовые кредиты международных финансовых организаций;

Чистые риски – риски, характеризующие возможность получения убытка или нулевого результата.

член выборного органа местного самоуправления - выборное должностное лицо органа местного самоуправления, сформированного на муниципальных выборах;

Экономическая среда предпринимательства – экономическая система, сложившееся в обществе.

Эталонный портфель – портфель, доходность которого используется для сравнения с доходностью портфеля инвестора с целью оценки эффективности его инвестиционной стратегии. Представляет для инвестора реальную альтернативу имеющемуся портфелю и подобен последнему по параметрам риска.

Эффективный рынок – рынок, на котором цена каждой ценной бумаги в каждый момент времени совпадает с ее инвестиционной стоимостью (подразумевается, что вся существенная информация о рынке

## Приложение 1.

PwC была образована в 1849 году в Лондоне, в 1998 году в результате слияния компаний Price Waterhouse и Coopers & Lybrand получила нынешнее название.

В апреле 2011 года руководство PricewaterhouseCoopers признало вину компании в проведении некачественного аудита индийской компании Satyam Computer Services (аудиторы не обнаружили мошенническую схему, посредством которой руководство компании наносило многомиллионный ущерб её владельцу). PwC согласилась выплатить 7,5 млн. долларов штрафа американским регуляторам и 18 млн. долларов компенсации владельцу индийской компании

В США PwC присутствует как товарищество с ограниченной ответственностью и является третьей в стране частной организацией по объёму выручки. PwC входит в рейтинг 100 лучших работодателей США, который каждый год публикует Fortune.

Сеть PricewaterhouseCoopers насчитывает около 770 офисов в 158 странах. В 2006 году 425 компаний из мирового рейтинга корпораций FT Global 500 были клиентами PricewaterhouseCoopers.

У PricewaterhouseCoopers имеются офисы в Москве, Санкт-Петербурге, Южно-Сахалинске, Казани (открыт в 2008 году), в Екатеринбурге, во Владикавказе (открыты в 2009 году), в Краснодаре и в Новосибирске (открыты в 2011 году), в Воронеже (открыт в 2012 году) и Ростове-на-Дону (открыт в 2014 году). В 2009 году

был закрыт тольяттинский офис в связи с нехваткой клиентов в регионе.

В 2009 году PwC совместно с Международным финансовым факультетом Финакадемии запустил магистерскую программу "Международные финансы" с преподаванием финансовых дисциплин на английском языке.

В 2012 году PwC заняла первое место в рейтинге крупнейших аудиторско-консалтинговых компаний, сместив оттуда KPMG [7], однако с 2013 г. опять опустилась на вторую позицию.

Широкую международную огласку получило участие компании в "деле ЮКОСа: Март 2007 - московский арбитражный суд признал PwC фактическим участником реализации незаконных налоговых схем нефтяной компании "ЮКОС" и обвинил её в нарушении профессиональных стандартов. Также арбитраж признал недействительными договоры на проведение аудита "ЮКОСа" за 2002-2004 годы и постановил взыскать с компании 480 тысяч долларов.

- Июнь 2007 - российское подразделение PwC отозвало аудиторские заключения по отчетности ЮКОСа за 1996-2004 годы. Аудитор объяснил отзыв недостоверной информацией, предоставленной клиентом. Акционеры ЮКОСа объяснили этот шаг аудитора политическим давлением.

- Октябрь 2008 - Федеральный арбитражный суд Московского округа признал аудит НК "ЮКОС" за 2002-2004 годы законным и прекратил производство по делу.

По мнению Эдварда Лукаса, обозревателя журнала The Economist, история взаимодействия PwC и ЮКОС ставит под вопрос возможность построения нормального бизнеса в России [8]:

"Как же можно говорить о перспективах строить нормальный бизнес в России?" - спросил обозреватель Economist и напомнил, что в июне 2007 года российское подразделение PricewaterhouseCoopers отозвало аудиторские заключения по отчетности ЮКОСа за 1996-2004 годы.

## 2. Описание и история компании "Deloitte Touche Tohmatsu Limited"

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (произносится "Делойт Туш Томацу Лимитед"; как правило упоминается просто как Deloitte/"Делойт") - международная

сеть компаний, оказывающих услуги в области консалтинга и аудита. "Делойт" входит в "большую четвёрку" аудиторских компаний и является самой крупной профессиональной сетью по количеству сотрудников (244 400 человек).

Первый офис Deloitte был открыт Уильямом Уэлшем Делойтом в 1849 году в Лондоне. В 1900-м Джордж Туш (George Touche) с компаньоном учредили в Нью-Йорке компанию Touche, Niven & Co. В 1968 году в Токио начинает свою деятельность бухгалтерская фирма Tohmatsu Awoki & Co. (впоследствии - Tohmatsu & Co.). В результате слияния в 1990 году создается фирма Deloitte & Touche, а в 1993-м компания получает своё сегодняшнее название - Deloitte Touche Tohmatsu.

Основатели:

- Уильям Уэлш Делойт,
- Джордж Туш,
- Нобудзо Томацу.

Глобальная структура. На протяжении многих лет международная сеть компаний "Делойт" образовывала швейцарское объединение, но 31 июля 2010 года члены объединения вошли в состав частной компании "Делойт Туш Томацу Лимитед" (ДТТЛ) с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированной в Англии.

Каждое представительство компании является отдельным и независимым юридическим лицом и подчиняется законодательству государства, на территории которого оно осуществляет деятельность. [4]

Данная структура, в которой кооператив оказывает услуги поддержки лишь своим фирмам-членам аналогична и другим международным сетям, оказывающим профессиональные услуги. В свою очередь, фирмы-члены оказывают услуги конечному клиенту. Целью является ограничение ответственности каждого независимого члена.

Руководство:

Генеральный директор - Пунит Ренжен (Punit Renjen)

Председатель совета директоров - Дэвид Крукшанк (David Cruickshank).

Деятельность. Компания "Делойт" предоставляет услуги в области аудита,

налогообложения, консалтинга и корпоративных финансов государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики.

На конец 2015 года "Делойт" действует в более чем 150 странах. В 2015 году фирмы-участники "Делойта" объявили о получении рекордной совокупной выручки за финансовый год в размере 35.2 миллиарда долларов США.

"Делойт" одной из первых среди ведущих аудиторских и консалтинговых компаний пришла на рынок стран СНГ, открыв первое представительство в Москве в 1990 году.

В России "Делойт" представлен в пяти крупнейших городах - Москве, Санкт-Петербурге, Уфе, Екатеринбурге и Южно-Сахалинске, где работают около 2000 специалистов.

Компания "Делойт" в России является частью "Делойт СНГ Холдингс Лимитед" ("Делойт", СНГ), входящей в состав "Делойт Туш Томацу Лимитед" (ДТТЛ). ДТТЛ входит в международное объединение фирм "Делойт".

Офисы компании действуют в 11 странах СНГ, а также Грузии и Украине, в них работают более 2500 сотрудников. Компания "Делойт", СНГ представлена в России (Москва, Санкт-Петербург, Уфа, Екатеринбург, Южно-Сахалинск), Украине (Киев), Беларуси (Минск), Грузии (Тбилиси), Армении (Ереван), Азербайджане (Баку), Казахстане (Актау, Алматы, Астана, Атырау), Киргизии (Бишкек), Узбекистане (Ташкент), Таджикистане (Душанбе) и Туркменистане (Ашхабад).

Руководство:

- Иан Коулберн, главный исполнительный директор "Делойт", СНГ
- Андрей Булах, управляющий партнер (Украина)
- Марк Смит, управляющий партнер (Каспийский регион)
- Нуран Керимов, управляющий партнер (Азербайджан)
- Андрей Сурмач, управляющий партнер (Белоруссия)
- Джон Робинсон, управляющий партнер (Грузия)

Услуги:

"Делойт" оказывает следующие услуги:

- аудит,

- консультационные услуги,
- налогообложение и право,
- корпоративные финансы.

### 3. Описание и история компании "Ernst & Young"

Ernst & Young (в наст. время - EY) - британская аудиторско-консалтинговая компания, одна из крупнейших в мире (входит в "большую четвёрку" аудиторских компаний). С 2013 года действует под торговой маркой EY, представляющей собой акроним от наименования компании [1]. Штаб-квартира - в Лондоне.

Основана в 1989 путём слияния американских аудиторских компаний A.C. Young, основанной Артуром Янгом в 1906 году, и Ernst & Whinney, основанной Элвином Эрнстом в 1903 году.

Ernst & Young проводила аудит Lehman Brothers, чьё банкротство в сентябре 2008 года ознаменовало переход мирового экономического кризиса конца 2000-х в наиболее острую фазу [2]. Впоследствии Ernst & Young заявил, что крах Lehman был связан с серией беспрецедентных негативных событий на финансовых рынках, а за уровень кредитной задолженности банка отвечает его менеджмент, а не аудитор.

Структура и руководство. Представляет собой глобальное партнёрство национальных аудиторских компаний (крупнейшая из которых работает в США).

Председатель совета директоров и генеральный директор компании - Марк Уайнбергер (Mark A. Weinberger).

Президент и председатель правления EY по странам СНГ - Джо Ватт (Joe Watt).

Деятельность. У компании имеется 728 офисов в 150 странах мира, в том числе во Франции, где по данным ноября 2011 года 3100 сотрудников на 17 этажах самого высокого здания страны занимают площадь 33 500 м<sup>2</sup>.

Общая численность персонала - 230 тыс. человек [4]. Выручка в 2015 финансовом году составила \$28,7 млрд.

В России у компании имеются офисы в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Краснодаре, Тольятти, Екатеринбурге, Новосибирске, Южно-Сахалинске, Владивостоке и Ростове-на-Дону. [5]

Работа. Компании было присвоено первое место журналом BusinessWeek's в

ежегодном списке "Лучших мест, где стоит начать карьеру" (англ. The Best Places to Launch a Career) в 2008 году.

В 2009 году компания заняла 44-е место в списке Fortune "100 лучших компаний для работы" (англ. 100 Best Companies to Work For) и высшее место среди "Большой четверки".

В 2012 году Институт Great Place to Work® (США) включил компанию EY в список лучших работодателей среди международных компаний (World's Best Multinational Workplaces). Этот список составляется второй год на основе результатов крупнейшего ежегодного международного исследования условий труда и включает 25 международных компаний-лидеров в данной области.

В 2013 году компания EY была признана лучшим работодателем среди организаций, оказывающих профессиональные услуги, и заняла второе место в международном рейтинге Universum 50 World's Most Attractive Employers.

В 2015 году компания EY была признана лучшим работодателем среди организаций, оказывающих профессиональные услуги, и заняла восьмое место в российском рейтинге Universum 50 World's Most Attractive Employers.

Карьерная лестница:

- Партнёр (Partner),
- Директор (Director) - опционально,
- Старший менеджер (Senior Manager),
- Менеджер (Manager),
- Старший эксперт (Senior),
- Эксперт (Advanced staff),
- Специалист (Staff),
- Стажёр (Intern).

#### 4. Описание и история компании "KPMG"

KPMG (произносится Кей Пи Эм Джи) - одна из крупнейших в мире сетей, оказывающих профессиональные услуги, и одна из аудиторских компаний Большой четвёрки наряду с Deloitte, Ernst & Young и PwC. Международная штаб-квартира расположена в Амстелвене (Нидерланды).

Численность сотрудников KPMG составляет 189 000 человек (на 01.01.2017.). Компания оказывает три вида услуг: аудиторские, налоговые и консультационные услуги. Консультационные услуги, в свою очередь, подразделяются на три группы: управленческое консультирование, рисковое консультирование и реструктуризация с ведением дел.

Компания была основана в 1870 году, когда Уильям Баркли Пит открыл в Лондоне бухгалтерскую фирму, а в 1911 г. William Barclay Peat & Co. объединилась с Marwick Mitchell & Co. в Peat Marwick Mitchell & Co, позднее известную как Peat Marwick.

В то же время, в 1877 г. в Глазго была открыта контора бухгалтерской фирмы Thomson McLintock. В 1917 г. Пит Клейнвелд открыл свою бухгалтерскую фирму в Амстердаме. Позднее он объединился с Крайенхофом в Klynveld Kraaayenhof & Co.

В 1979 г. Klynveld Kraaayenhof & Co. (Нидерланды), McLintock Main Lafrentz (США) и Deutsche Treuhandgesellschaft (Германия) объединились в группу независимых национальных фирм KMG (Klynveld Main Goerdeler) для создания мощной европейской международной компании. Затем в 1987 г. KMG и Peat Marwick совершили первое крупное объединение бухгалтерских фирм и образовали фирму, получившую название KPMG, за исключением Великобритании, где она стала называться Peat Marwick McLintock.

В 1990 г. две эти фирмы взяли единое название KPMG Peat Marwick McLintock, в 1991 г. фирма была переименована в KPMG Peat Marwick, а в 1999 г. название было снова сокращено до KPMG.

В 1997 г. KPMG Peat Marwick и Ernst & Young объявили о своём грядущем объединении, что было расценено скорее как попытка помешать слиянию Price Waterhouse и Coopers & Lybrand. Однако это слияние и образование при этом PricewaterhouseCoopers было одобрено властями, тогда как KPMG и Ernst & Young вскоре отказались от объединения.

Новейшая история. В 2001 г. KPMG продала свою американскую консалтинговую фирму KPMG Consulting посредством первоначального публичного предложения акций. В начале 2009 г. эта фирма, называвшаяся теперь BearingPoint,

обратилась за защитой от банкротства по главе 11 и приступила к продаже активов компаниям Deloitte, PricewaterhouseCoopers и другим.

В 2002 г. британское и нидерландское консалтинговые подразделения были проданы Atos Origin.

В 2003 г. юридическое подразделение Klegal и консультативная служба KPMG по спорам отошли к FTI Consulting.

В октябре 2007 г. фирмы - члены KPMG в Великобритании, Германии, Швейцарии и Лихтенштейне объединились в товарищество на вере KPMG Europe. Позднее к этому товариществу присоединились фирмы-члены из Испании, Бельгии, Нидерландов, Люксембурга, СНГ (Россия, Украина, Киргизия, Казахстан, Армения и Грузия), Турции, Норвегии и Саудовской Аравии. В товариществе были назначены сопредседатели, которыми стали Джон Гриффит-Джонс и Ральф Нонненмахер. Штаб-квартира товарищества находится во Франкфурте-на-Майне (Германия).

В декабре 2008 г. было объявлено, что 2,37 миллиарда \$ в двух фондах группы Tremont, которую аудировала KPMG, было вложено в "пирамиду" Мейдоффа.

Глобальная структура. KPMG входит в рейтинг 100 лучших работодателей США, который каждый год публикует Fortune. В рейтинге 2014 года она заняла 63 место, обогнав все остальные четверки [3]. Каждый национальный офис KPMG - независимое юридическое лицо, являющееся членом кооператива KPMG International - швейцарской организации, зарегистрированной в кантоне Цуг. В 2003 г. KPMG International изменила свою правовую структуру со швейцарского объединения на кооперативное общество по швейцарскому законодательству.

Такая структура, в которой кооператив оказывает услуги поддержки лишь своим фирмам-членам аналогична и другим сетям, оказывающим профессиональные услуги. В свою очередь, фирмы-члены оказывают услуги конечному клиенту. Целью является ограничение ответственности каждого независимого члена.

KPMG International возглавляется следующими лицами:

- Джон Вейхмейер, председатель KPMG International и на территории Америки.
- Алан Бакл, заместитель председателя KPMG International.
- Рольф Нонненмахер, председатель на территории Европы, Ближнего Востока,

Африки и Индии.

- Хидэё Утияма, председатель на территории Азии и Океании.

Майкл Эндрю, бывший председатель KPMG в Австралии, вступил в должность всемирного председателя в сентябре 2011 г. и в настоящее время работает в Гонконге. Впервые в истории всемирный глава учётной организации из Большой четвёрки базируется в Азиатско-Тихоокеанском регионе.

KPMG в России и СНГ. KPMG в России и СНГ имеет отделения в Армении, Азербайджане, Грузии, Казахстане, Киргизии, России, Украине. Грузия в 2009 г. вышла из состава СНГ, но в структуре KPMG офис в Тбилиси продолжает относиться к этому подразделению. Несмотря на то что Белоруссия и Молдавия являются членами СНГ, офисы KPMG в этих странах относятся к подразделению KPMG в Центральной и Восточной Европе. Общая численность сотрудников подразделения KPMG в России и СНГ составляет более 3800 человек [5].

В России у компании имеется центральный офис в Москве, региональные центры в Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде, Ростове-на-Дону и офисы в Казани, Красноярске и Перми. Клиентами компании являются крупнейшие организации России. Выручка подразделения KPMG в России и СНГ в 2011 финансовом году составила 10,5 млрд. р. Главой KPMG в России и СНГ является Олег Гоцанский.

В 2011 финансовом году общий рост бизнеса KPMG в России и СНГ составил 16 %. По оценкам агентства Эксперт РА, аудиторский бизнес KPMG является крупнейшим в России с 2009 года, в 2011 году KPMG являлась крупнейшей аудиторско-консалтинговой компанией России, однако в следующем году первое место с таким же результатом получила PwC.

Услуги. KPMG оказывает следующие услуги [11]:

- Аудит:

1. Аудит финансовой отчётности,
2. Услуги, связанные с аудитом.

- Налоговое и юридическое консультирование: услуги в сфере налогообложения юридических и физических лиц:

1. Международное налогообложение,
2. Налоговое и бухгалтерское сопровождение,
3. Юридические услуги.

· Консультационные услуги: консультационные услуги KPMG разделяются на три направления (рост, управление и производительность) и девять категорий услуг:

1. Бухгалтерские консультационные услуги,
2. Услуги повышения эффективности фирмы,
3. Корпоративные финансы,
4. Услуги управления финансовым риском,
5. Судебно-бухгалтерская экспертиза (Форензик),
6. Услуги внутреннего аудита, управления риском и контроля соответствия,
7. ИТ-консультирование,
8. Реструктуризация,
9. Набор кадров,
10. Услуги ведения дел (слияния и поглощения и стратегия).

· Другие:

1. Отраслевые услуги.

Название и бренд. Аббревиатура в названии компании состоит из первых букв фамилий основателей независимых бухгалтерских фирм, вошедших в состав KPMG:

· Пит Клейнвелд - основал бухгалтерскую фирму Klynveld Kraayenhof & Co. в Амстердаме в 1917 г.

· Уильям Баркли Пит - основал бухгалтерскую фирму William Barclay Peat & Co. в Лондоне в 1870 г.

· Джеймс Мэрик - один из основателей бухгалтерской фирмы Marwick, Mitchell & Co. в Нью-Йорке в 1897 г.

· Райнхард Гёрделер - председатель германской бухгалтерской фирмы Deutsche Treuhandgesellschaft (DTG), а в дальнейшем - и KPMG

## Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации
2. «Градостроительный кодекс Российской Федерации» от 29 декабря 2004 г. № 190-ФЗ
3. «Гражданский Кодекс Российской Федерации» (ГК РФ) от 30.11.1994 N 51-ФЗ
4. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» (НК РФ) от 31.07.1998 N 145-ФЗ
5. «Налоговый кодекс Российской Федерации» (НК РФ) от 31.07.1998 N 146-ФЗ
6. «Земельный кодекс Российской Федерации» от 25 октября 2001 г. № 136-ФЗ
7. «Таможенный кодекс Российской Федерации» от 28.05.2003 N 61-ФЗ (принят ГД ФС РФ 25.04.2003)
8. «Жилищный кодекс Российской Федерации» от 29.12.2004 № 188-ФЗ
9. Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (с изменениями и дополнениями)
10. Федеральный закон «О концессионных соглашениях» от 21 июля 2005г. № 115-ФЗ // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
11. Федеральный закон «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» № 116-ФЗ от 22 июля 2005 г. // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
12. Федеральный закон "Об акционерных обществах" (ОБ АО) от 26.12.1995 N 208-ФЗ (принят ГД ФС РФ 24.11.1995)
13. Федеральный закон Российской Федерации от 18.07.2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
14. Федеральный закон Российской Федерации от 5 апреля 2013 г. N 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»
15. Федеральный закон от 13 июля 2015 г. N 224-ФЗ "О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
16. Федеральный закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" (с изм. и доп., вступ. в силу с 13.08.2015) // [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
17. Федеральный закон от 17 мая 2007 г. № 82-ФЗ «О банке развития».
18. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 ноября 2006 г. №1708-р. Перечень инвестиционных проектов, реализуемых при

- государственной поддержке за счет средств Инвестиционного фонда Российской Федерации.
19. Закон города Санкт-Петербурга 25 декабря 2006 г. № 627-100 «Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах».
  20. ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;
  21. ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»;
  22. ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»;
  23. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту»;
  24. ГОСТ Р ИСО 21504-2016 «Руководство по управлению портфелями проектов».
  25. Методика оценки участников Конкурса (далее — Методика) основывается на модели системы проектного управления в организации (ИСО ПМ), которая учитывает требования следующих стандартов:
  26. Методика разработана с учетом положений Системы добровольной сертификации в области проектного управления ИСО ПМ (ISO PM) в редакции от декабря 2023 года, зарегистрированной Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии в едином реестре зарегистрированных систем добровольной сертификации 24 февраля 2014 г., рег. № РОСС RU.И1171.04ЖНВ0
  27. Постановление Правительства РФ "Об утверждении Порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет средств Бюджета развития Российской Федерации и Положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации" от 22.11.1997 г. № 1470.
  28. Постановление Правительства Российской Федерации от 26 июня 1995 года № 594 «Порядок разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация».
  29. Постановление Правительства РФ "Об утверждении Порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет средств Бюджета развития Российской Федерации и Положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации" от 22.11.1997 г. № 1470.
  30. Концепция Стратегии социально-экономического развития регионов Российской Федерации. Министерство регионального развития Российской Федерации. <http://www.minregion.ru>.
  31. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации (2008-2020 годы) (проект). Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации. <http://www.economy.gov.ru/>.

32. Законы субъектов Российской Федерации об участии в проектах ГЧП.
33. Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления: Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ.
34. Указ Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» от 21.07.2020 № 474.
35. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации: Утверждена Указом Президента РФ от 09.05.2017 № 203.
36. Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года: Утверждена Указом Президента РФ от 10.10.2019 № 490.
37. Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7).
38. Федеральный проект «Цифровое государственное управление».
39. Положение о федеральной государственной информационной системе «Единая информационная платформа национальной системы управления данными»: Утв. постановлением Правительства РФ от 14.05.2021 № 733.
40. Правила отнесения информации к общедоступной информации, размещаемой государственными органами и органами местного самоуправления в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" в форме открытых данных: Утв. Постановлением Правительства РФ от 10.07.2013 № 583.
41. Концепция открытости федеральных органов исполнительной власти: Утв. распоряжением Правительства РФ от 30.01.2014 № 93-р.
42. Стратегическое направление в области цифровой трансформации отрасли экологии и природопользования: Утв. распоряжением Правительства РФ от 08.12.2021 № 3496-р.
43. Стратегическое направление в области цифровой трансформации государственного управления: Утв. распоряжением Правительства РФ от 22.10.2021 N 2998-р.
44. Стратегическое направление в области цифровой трансформации социальной сферы, относящейся к сфере деятельности Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации: Утв. распоряжением Правительства РФ от 06.11.2021 № 3144-р.
45. Стратегическое направление в области цифровой трансформации образования, относящейся к сфере деятельности Министерства просвещения Российской Федерации: Утв. распоряжением Правительства РФ от 02.12.2021 № 3427-р.
46. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27 июля 2007 г. № 1007-р «Меморандум о финансовой политике государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)».
47. Постановление Правительства Российской Федерации от 29.12.2007 г. № 978 «Об утверждении Правил принятия решений о заключении

- долгосрочных государственных (муниципальных) контрактов на выполнение работ (оказание услуг) с длительным производственным циклом»
48. Постановление Правительства Российской Федерации от 1 марта 2008 г. N 134 «Об утверждении Правил формирования и использования бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда Российской Федерации»;
  49. Постановление Правительства РФ от 7 ноября 2008 г. № 815 «Об утверждении Правил предоставления бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда Российской Федерации».
  50. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. N 204 "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года"
  51. Указ Президента Российской Федерации от 19 июля 2018 г. N 444 "Об упорядочении деятельности совещательных и консультативных органов при Президенте Российской Федерации"
  52. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288 (ред. от 21.12.2023) "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации" (вместе с "Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации") (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024)
  53. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. N 474 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года"
  54. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 11 декабря 2002 г. № 1764-р «Основные направления государственной инвестиционной политики РФ в сфере науки и технологий».
  55. Постановление Правительства РФ от 26.05.2021 N 786 (ред. от 30.05.2024) "О системе управления государственными программами Российской Федерации" (вместе с "Положением о системе управления государственными программами Российской Федерации")
  56. Распоряжение Правительства РФ от 06.10.2021 N 2816-р (ред. от 15.08.2024) «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года»

## Список использованной литературы

### Основная литература:

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ., науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1999.
2. Арефьев П.В. Районы социально-экономического развития - создание кластеров инновационного производства в России // Перестроение России.Т.2 : По итогам Международной научной конференции - V Малого университетского форума "Перестроение России: социум, политика, экономика", состоявшегося в Московском государственном университете им.М.В.Ломоносова 2-4 декабря 2009 г. / Под ред. Ю.М.Осипова, М.М.Гузеева, Е.С.Зотовой ; Московский государственный университет им. М.В.Ломоносова, Волгоградский государственный университет .— М.-Волгоград, 2010 .— С.323-327
3. Баженов А.В. Использование механизмов государственно-частного партнерства как катализатора антикризисного потенциала развития инфраструктуры / Государственно-частное партнерство: пути совершенствования законодательной базы / Сборник статей под общей редакцией Зверева А.А. М., 2009
1. Бауэр В.П. Цифровые платформы как инструмент трансформации мировой и российской экономики в 2021–2023 годах / В.П. Бауэр, В.В. Ерёмин, В.В. Смирнов // Экономика.Налоги.Право. – 2021. – №1. — Свободный доступ из сети Интернет (чтение, печать, копирование). — ЭБ Финуниверситета. - URL:<http://elib.fa.ru/art2021/bv229.pdf>. – Текст: электронный.
2. Белов Е.А. Революция 1911-1913 гг. в Китае / Е.А. Белов - М.: Изд-во МГУ, 1958. - с. 23.
4. Бокун И.А., Темичев А.М.; «Прогнозирование и планирование экономики» / И.А. Бокун, А.М. Темичев, МН.: 2006г. -209с.
5. Борисевич В.И. «Прогнозирование и планирование экономики» / под ред. В.И. Борисевича, Мн.: 2005г. -199с.
6. Борщевский, Г. А. Управление государственными программами и проектами : практическое пособие для вузов / Г. А. Борщевский. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 363 с. — (Высшее образование). —
7. Варнавский В. Г. Концептуальные экономические и правовые основы концессионной деятельности ([www.irex.ru/press/pub/polemika](http://www.irex.ru/press/pub/polemika)).
8. Варнавский В.Г. Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски. М.: Наука, 2005.
9. Васильева Е.В. Управленческое превосходство как основа успеха цифровой трансформации государственных услуг // Управленческие науки. – 2020. – №1. — Свободный доступ из сети Интернет (чтение, печать, копирование). — ЭБ Финуниверситета. - URL:<http://elib.fa.ru/art2020/bv658.pdf>. – Текст: электронный.

3. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – 2-е изд. – М.: Триада, ЛТД, 2007.
5. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И. – М.: Экономистъ, 2006
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов по экон. спец. и направл. – 3-е изд. – М.: Гардарика, 2000.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007
11. Государственно-частное партнерство: Пути совершенствования законодательной базы / под ред. А.А. Зверева. — М. : ЕБРР, 2009. — 238с
12. Государственно-частное партнерство: теория и практика. Учебное пособие./ В.Г.Варнавский и др; ГУ- ВШЭ. М.: ВШЭ, 2010.-288с.:ил
13. Грей К.Ф. Управление проектами. Практическое руководство / К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон; пер. с англ. – М.: Дело и Сервис, 2013. – 528 с.
14. Грей Клиффорд Ф. Управление проектами: учебник: пер.с англ. / К.Ф.Грей, Э.У.Ларсон. Науч.ред.перевода В.М.Дудников - М.: Дело и Сервис, 2007 - 608с.
15. Грязнова А.Г. Основы менеджмента : Учебное пособие / А.Г.Грязнова, А.Ф.Джинджолия. — М. : Экономика, 2008. — 427с.
16. Делмон, Д. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре практическое руководство для органов государственной власти / Д. Делмон. — [М.] : The World Bank, 2010. — 154 с.
17. Дербенева Г. Ф. Планирование на предприятии АПК: Практикум по бизнес - планированию: Учеб. пособие для вузов/ Г. Ф. Дербенева. - М.: ЭКМОС, 2006. -96с.
18. Дзусова С.С. Цифровая трансформация и перспективы развития финансовых технологий в секторе государственного управления // Финансовая жизнь. – 2020. – №1 — ЭБ Финуниверситета. - URL:<http://elib.fa.ru/art2020/bv756.pdf>. – Текст: электронный.
19. Дмитриев В.А., Баженов А.В., Усманова Т.Х. Стратегическое планирование реализации программ государственно-частного партнерства. Рабочая программа (для студентов, обучающихся по магистерской программе «Управление проектами государственно-частного партнерства»). - М.: Финансовый университет, кафедра «Государственно-частное партнерство», 2013 – 36с.
20. Дорофеев В.Д. Менеджмент: Учеб. Пособие / Дорофеев В.Д., Шмелева 4. А.Н., Шестопал Н.Ю. – М.: ИНФРА-М, 2008
21. Еганян, А. Инвестиции в инфраструктуру. Деньги, проекты, интересы. ГЧП, концессии, проектное финансирование / А. Еганян. - Москва: Альпина Паблишер, 2015 - 716 с. – Текст : непосредственный. - То же. - ЭБС Альпина. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/4315> ; То же. - 2016. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/912791> (дата обращения: 23.05.2022). – Текст : электронный.
7. Еганян, А. Инвестиции в инфраструктуру. Деньги, проекты, интересы. ГЧП, концессии, проектное финансирование / А. Еганян. - Москва: Альпина Паблишер, 2015 - 716 с. – Текст : непосредственный. - То же. - ЭБС Альпина. - URL:

- <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/4315> ; То же. - 2016. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/912791> (дата обращения: 23.05.2022). – Текст : электронный.
8. Зуб, А.Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Юрайт, 2023. — 422 с. — (Высшее образование).
  9. Ильин В.В. Проектный менеджмент: Практическое пособие.- М.Издательство «Альфа-Прес», 2017-264с.
  22. Интеграция фундаментальной и прикладной науки для развития инноваций в производстве. Усманова Т.Х., Исаков Д.А. // М. Экономика. Бизнес. Банки. 2018. Т. 7. С. 66-78
  23. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении: учебник для подготовки студентов, обучающихся по направлению бакалавриата и магистратуры "Государственное и муниципальное управление" / С.Е. Прокофьев, С.Г. Камолов, О.С. Волгин [и др.]; под ред. С.Е. Прокофьева и С.Г. Камолова; Финуниверситет, МГИМО (Ун-т) МИД РФ. — 2-е изд., перераб. — Москва: Кнорус, 2022. — 288 с. — (Бакалавриат и магистратура). — Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС ВООК.ru. - URL: <https://book.ru/book/942104> (дата обращения: 13.03.2023). — Текст : электронный.
  24. Исаков Д.А. Новая парадигма управления проектами в условиях интеграции стран в мировую экономику: Монография. - М.:Издательство «Горная книга». 2020 г. 392 стр. ISBN 978-5-98672-519-2
  25. Йескомб, Э.Р. Принципы проектного финансирования: пер. с англ. / Э.Р. Йескомб. - Москва.: Альпина Пабlishер, 2015. - 408 с. – Текст : непосредственный. - То же. - 2016. - ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/7936> (дата обращения: 26.05.2022). – Текст : электронный.
  10. Йескомб, Э.Р. Принципы проектного финансирования: пер. с англ. / Э.Р. Йескомб. - Москва.: Альпина Пабlishер, 2015. - 408 с. – Текст : непосредственный. - То же. - 2016. - ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/7936> (дата обращения: 26.05.2022). – Текст : электронный.
  26. Кадырова, Г.М. Проектное управление в органах власти: учебник для вузов / Г.М. Кадырова, С.Г. Еремин, А.И. Галкин; под ред. С.Е. Прокофьева. — Москва: 26 Юрайт, 2022 — 264 с. — (Высшее образование). - Текст: непосредственный. - То же. - 2023. - Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519707> (дата обращения: 23.03.2023). — Текст : электронный.
  27. Коломейчук Л.А., . Реализация принципов государственно-частного партнерства (ГЧП) в современных условиях России / Коломейчук Л.А., Ерхов М.В., Гриненко А.В. // Система государственного и муниципального управления: проблемы и перспективы развития. Ч.1: Государственное управление : Сборник научных статей по материалам Четвертой Всероссийской научно-практической конференции от 10 декабря 2009 г. / ФГОУ ВПО "Финансовая академия при Правительстве РФ", кафедра

- "Государственное, муниципальное и корпоративное управление"; Редкол.: И.Ю. Беляева, О.В. Панина, О.С. Семкина .— М., 2010 .— С.208-220.
- 28.Коротков Э.М. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2009. (гриф УМО)
- 29.Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект : Монография / Под общ. ред. И.Ю.Беляевой, М.А.Эскиндарова; Финансовая академия при Правительстве РФ .— М. : КНОРУС, 2008 .— 504с.
- 30.Красавина Л.Н. Финансовые аспекты инновационного развития экономики России (по материалам "круглого стола", состоявшегося в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации) / Красавина Л.Н., Алексеев П.В. // Финансы и кредит .— 2011 .— № 14.-С.40-52 .
- 31.Красавина, Л.Н. Стратегия инновационного развития экономики России: роль финансовой и банковской систем : По материалам круглого стола, проведенного в Финансовой академии при Правительстве РФ 3 апреля в рамках ежегодной Международной научно-методической конференции УМО на тему "Формирование современной образовательной среды уровневой подготовки экономистов" / Л.Н.Красавина, В.М.Родионова // Деньги и кредит. — 2008 .— № 7 .— С.46-56 .
- 32.Ленин В.И. Горючий материал в мировой политике. В 40 т. Т.17: полное собрание сочинений / В.И. Ленин. М.: Изд-во Госполитиздат, 1978. - с. 179.
- 33.Макаревич К.А., . Основные проблемы законодательного регулирования государственно-частного партнерства в Российской Федерации // Финансовая система и финансовое право современной России : Сборник научных статей по материалам международного "Круглого стола" (14 декабря 2009 г.). Ч.1 / ФГОУ ВПО "Финансовая академия при Правительстве РФ"; кафедра финансового права; Отв. ред. Е.М.Ашмарина .— М., 2010 .— С.106-109.
- 34.Матявина М.В. Развитие эффективных механизмов применения ГЧП в России // Вестник Финансовой академии. — 2008 .— № 2.-С.175-179 .
- 35.Медведева М.Б., . Роль государственно-частного партнерства в создании инфраструктуры СЭЗ // Роль финансово-экономического образования в инновационном развитии регионов России : Материалы международной научно-практической конференции (г. Иркутск, 6-12 октября 2008 г.). Часть 1 / Под ред. В.И. Самарухи; ; Финансовая академия при Правительстве РФ; Байкальский государственный университет экономики и права .— Иркутск, 2008 .— С.272-278.
- 36.Мельник М.В. Комфортная среда для развития малого бизнеса // Инновационное развитие экономики. — 2012 .— № 1.-С.3-11 .— Хранение - библиографический отдел .
- 37.Мельник М.В. Неколичественные методы экономического анализа и их роль в обосновании управленческих решений // Школа университетской науки: парадигма развития. — 2010 .— Т.1, № 1.-С.18-30
- 38.Мельник М.В. Стратегия управления размещением производительных сил в современной экономике // Вопросы экономики и права .— 2013 .— № 3.-С.7-13

39. Мельник М.В. Управленческие инновации и их роль в развитии экономики // Инновационное развитие экономики. — 2012. — № 2.-С.5-9. — Хранение - библиографический отдел.
40. Мельник М.В. Управленческие инновации и их роль в развитии экономики // Инновационное развитие экономики. — 2012. — № 2.-С.5-9
11. Менеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005
41. Методология формирования стратегии социально-экономического развития регионов. Усманова Т.Х., Трифонов П.В., Хайруллина Л.И. Москва, 2016. (2-е издание, переработанное и дополненное)
12. Микаелян Г.Э., . Опыт организации взаимодействия бизнеса с органами власти в развитых странах мира / Микаелян Г.Э., Волосская О.В., Уткин Э.А. // Система государственного и муниципального управления: проблемы и перспективы развития. Ч.1: Государственное управление : Сборник научных статей по материалам Четвертой Всероссийской научно-практической конференции от 10 декабря 2009 г. / ФГОУ ВПО "Финансовая академия при Правительстве РФ", кафедра "Государственное, муниципальное и корпоративное управление"; Редкол.: И.Ю. Беляева, О.В. Панина, О.С. Семкина. — М., 2010. — С.255-265.
42. Научно- технологическое развитие в России в условиях внедрения цифровой экономики. Усманова Т.Х., Исаков Д.А. // М.: Издательский дом «Научная библиотека», Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 7. № 5. С. 101-105.
43. Национальная экономика : Учебник / Л.И.Абалкин, О.И.Лаврушин, М.А.Абрамова и др. ; Институт экономики РАН ; Московский государственный университет им.М.В.Ломоносова ; под ред. П.В. Савченко. — 3 изд., перераб. и доп. — М. : Инфра-М, 2011. — 832 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-004396-8.
44. Национальная экономика : учебник и практикум для вузов / А. В. Сидорович [и др.] ; под редакцией А. В. Сидоровича. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 576 с. — (Высшее образование). — 27 Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490246> (дата обращения: 26.05.2022). — Текст : электронный.
45. Николюкин С.В. Концессионные соглашения в правовом поле Российской Федерации // Образование и право. — 2011. — № 5.-С.198-214.
13. Никонова, И.А. Проектный анализ и проектное финансирование / И.А. Никонова. - Москва: Альпина Пабlishер, 2012. - 154 с. - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/368> (дата обращения: 26.05.2022). - Текст: электронный.
14. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я: пер. с англ./Р. Ньютон – М.: Альпина Пабlishер, 2015. -180 с.

46. Основы защиты информации в системе государственного и муниципального управления с практикумом: учебник для направления бакалавриата и магистратуры "Государственное и муниципальное управление" / С.Е. Прокофьев, Р.Е. Артюхин, О.В. Панина, К.Е. Лукичев; Финуниверситет. — Москва: Кнорус, 2022. — 216 с. — (Бакалавриат). - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС ВООК.ru. - URL: <https://book.ru/book/943134> (дата обращения: 03.03.2023). — Текст : электронный. Дополнительная литература
15. Основы менеджмента [www.vuzer.info/load/menedjment\\_upravlenie/1/21-1-0-3317](http://www.vuzer.info/load/menedjment_upravlenie/1/21-1-0-3317)
47. Основы управления проектами: учебник / А.В. Аверин, В.В. Жидиков, И.В. Корнеева [и др.]; Финуниверситет ; под ред. С.А. Полевого. - Москва: Кнорус, 2020. - 258 с. - (Бакалавриат и специалитет). - Текст: непосредственный. - То же. - 2023. - ЭБС ВООК.ru. - URL: <https://book.ru/book/947546> (дата обращения: 10.01.2023). — Текст : электронный. —
48. Панина О.В. Современный этап цифровой трансформации государственного управления // Финансовая жизнь. — 2022. — № 3. - С.55-57 — ЭБ Финуниверситета. - URL:<http://elib.fa.ru/art2022/bv1531.pdf>. — Текст: электронный.
49. Панина О.В. Современный этап цифровой трансформации государственного управления // Финансовая жизнь. — 2022. — № 3. - С.55-57 — ЭБ Финуниверситета. - URL:<http://elib.fa.ru/art2022/bv1531.pdf>. — Текст: электронный.
50. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 384 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511434>
51. Попов Ю.И. Управление проектами: Учеб. пособ. для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко; Ин-т экономики и финансов "Синергия" - М.: Инфра-М, 2007 –208с.
52. Попов Ю.И. Управление проектами: Учебное пособие / Попов Ю.И., Яковенко О.В. — М.: ИНФРА-М, 2013. - 208с.
53. Проектный менеджмент: базовый курс. Астафьева О.В., Корнеева И.В., Коряков А.Г., Латорцев А.А., Мухин К.Ю., Полевой С.А., Усманова Т.Х. Москва, 2021. Сер. Бакалавриат. Учебник
16. Рождественская И.А. Особенности реализации проектного подхода в цифровой трансформации российских регионов // Экономика и предпринимательство. — 2019. — № 8. - С.538-545. — Только в электронном виде. — ЭБ Финуниверситета. - URL:<http://elib.fa.ru/art2019/bv2889.pdf>. — Текст: электронный.
17. Романова М.В. Управление проектами: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 256с. — [znanium.com](http://znanium.com). 5. Управление проектами: Учебное пособие для студ. обуч. По спец. «Менеджмент организации» / И.И. Мазур [и др.]; под ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро — 10-е изд., стер. — М.: Омега-Л, 2014. — 960с.
54. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК-6)+Agile Project Management Institute. Олимп Бизнес.2020.Электронный текст.

55. Семенов В.А. Государственное регулирование – кратчайший путь к возрождению села./В.А. Семенов//Международный журнал "Проблемы теории и практики управления".-2007.- № 1.-с. 5-8.
56. Сильвестров С.Н., . Государственные корпорации в экономическом развитии России / Сильвестров С.Н., Зельднер А.Г. и др. // Научные доклады Института экономики РАН. В 4 т. Т.3: Институты современной экономики / Под общ. ред. А.Я. Рубинштейна; Отв. ред. С.Н.Сильвестров; Ред.кол. серии: В.М.Полтерович, М.А.Эскиндаров, Б.М.Смитиенко и др. — М., 2010 .— С.399-428 .— (Библиотека Новой экономической ассоциации) .
57. Система государственного и муниципального управления: проблемы и перспективы развития. Ч.1: Государственное управление : Сборник научных статей по материалам Четвертой Всероссийской научно-практической конференции от 10 декабря 2009 г. / ФГОУ ВПО "Финансовая академия при Правительстве РФ", кафедра "Государственное, муниципальное и корпоративное управление"; Редкол.: И.Ю. Беляева, О.В. Панина, О.С. Семкина .— М. : ПКЦ Альтекс, 2010 .— 454 с.
18. Совместная кафедра "Государственно-частное партнерство" государственной корпорации "Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)" и Финансового университета при Правительстве Российской Федерации / ; Финуниверситет ; Внешэкономбанк .— М., 2012 .— 56 с.
19. Сооляттэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: Учебник/ А.Ю. Сооляттэ – М.: Синергия, 2012 -816 с.
58. Спицына Т.А. Особенности оценки эффективности инвестиционных проектов в сфере инфраструктуры // Вестник Финансовой академии. — 2007 .— № 4.-С.160-168 .
59. Степанова Е.С. Моделирование процессов государственно-частного партнёрства в дорожном хозяйстве : дис. . канд. экономич. наук ; спец. 08.00.13; защищена 02.12.2009 г. / ; ФГОУ ВПО "Финансовая акад. при Правительстве РФ" .— М., 2009 .— 131с.
60. Степанова Е.С. О применении математического моделирования в проектах государственно-частного партнерства // Финансы и кредит .— 2009 .— № 25.-С.70-75 .
61. Степанова Е.С. Способы классификации государственно-частных партнерств // Вестник Финансовой академии. — 2008 .— № 3.-С.170-179 .
62. Стратегия планирования реализации программ государственно-частного партнерства (рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению 080200.68 «Менеджмент» (программа для студентов) Дмитриев В.А., Баженов А.В., Усманова Т.Х. М.: Финансовый университет, 2013. – 40 с. – 20 экз.
20. Точеная Е.А., . Государственно-частное партнерство при строительстве платных дорог / Точеная Е.А., Пухова М.М. // Система государственного и муниципального управления: проблемы и перспективы развития : Сборник научных статей по материалам Второй Всероссийской научно-практической конференции от 5 декабря 2007 г. Вып. 3 / ФГОУ ВПО "Финансовая

- академия при Правительстве РФ"; кафедра "Государственное, муниципальное и корпоративное управление" ; редкол.: И.Ю. Беляева, О.В. Панина .— М., 2008 .— С.137-143.
63. Управление инвестиционно-строительными проектами: международный подход. Руководство / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро; под ред. И.И. Мазура. – М.: Авваллон, 2004. – 589 с.
64. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510590>
21. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510590> (дата обращения: 10.01.2023). — Текст : электронный.
22. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. — бое изд., стер. — М. : Издательство «ОмегаЛ», 2010. — 960 с. : ил., табл. — (Современное бизнес-образование). ISBN 978-5-370-01058-3
65. Управление проектом: основы проектного управления : учебник / М.Л. Разу, Т.М. Бронникова, А.М. Лялин [и др.]; под ред. проф. М.Л. Разу. — 4-е изд., стер. - Москва : КноРус, 2022. — 755 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/943151> (дата обращения: 10.01.2023). — Текст : электронный. –
23. Управление проектом: основы проектного управления: учебник / М.Л. Разу, Т.М. Бронникова, А.М. Лялин [и др.]; под ред. проф. М.Л. Разу. — 4-е изд., стер. - Москва : КноРус, 2022. — 755 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/943151>
24. Управление рисками инновационно-инвестиционных проектов : монография / Я.В. Вайтенков, А.В. Тебекин, П.А. Тебекин, Г.Л. Толкаченко, под ред. проф. А.В. Тебекина. — Москва : Русайнс, 2020. — 234 с. — ЭБС BOOK.ru
25. Управление рисками инновационно-инвестиционных проектов : монография / Я.В. Вайтенков, А.В. Тебекин, П.А. Тебекин, Г.Л. Толкаченко, под ред. проф. А.В. Тебекина. — Москва : Русайнс, 2020. — 234 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/934892> (дата обращения: 10.01.2023). — Текст : электронный.
26. Усманова Т.Х. История и основы проектного менеджмента (рабочая программа для дисциплины для студентов, обучающихся по направлению 0800200.62 «Менеджмент») М.: Финансовый университет, 2012. – 41 с. – 26 экз.
66. Усманова Т.Х. Основы и история проектного менеджмента, бакалавриат, 080200.62. «Менеджмент». М.: Финансовый университет, 2013. – с. № государственной регистрации в ФГУП НТЦ «Информрегистр» 0321303893
67. Усманова Т.Х. Актуальные проблемы формирования стратегии социально-экономического развития территорий. Управленческие науки в современном мире. 2015. Т. 1. № 1. С. 444-448

68. Усманова Т.Х. Менеджмент (методические указания по выполнению самостоятельной работы студентов (домашнего творческого задания) для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавров 38.03.01 - «Экономика», профиль «Государственные и муниципальные финансы» (очная форма обучения)) М.: Финансовый университет, 2016. – 78 с № государственной регистрации в ФГУП НТЦ «Информрегистр» 0321303893
69. Усманова Т.Х. Методические указания по выполнению самостоятельной работы студентов (домашнего творческого задания) по дисциплине «Менеджмент» для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавров 38.03.05 «Бизнес-информатика», профиль «ИТ-менеджмент в бизнесе» (заочная форма обучения) – М.: Финансовый университет, 2017. – 78 с. № государственной регистрации в ФГУП НТЦ «Информрегистр» 0321303893
70. Усманова Т.Х. Управление реализацией проекта (рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению 080200.68 «Менеджмент» (программа для бакалавров и студентов) М.: Финансовый университет, 2013. – 24 с. – 36 экз.
71. Усманова Т.Х. Формирование кластеров, систем ГЧП и индикативное управление (учебно-методические рекомендации) электронная М.: Финансовый университет, 2013. – 52 с. № государственной регистрации в ФГУП НТЦ «Информрегистр» 0321303893
72. Усманова Т.Х., Трифонов П.В. Программа педагогической практики, уровень подготовки кадров высшей квалификации , 38.06.01 «Экономика», направленность «Экономика и управление народным хозяйством». – М.: Финансовый университет, 2014. – с. № государственной регистрации в ФГУП НТЦ «Информрегистр» 0321303893
73. Фливиборг, Б. Мегапроекты и риски: Анатомия амбиций / Б. Фливиборг, Н. Брузелиус, В. Ротенгаттер - Москва: Альпина Пабли., 2016. - 288 с. – ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/914284> (дата обращения: 26.05.2022); То же. - 2014. – ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/981> (дата обращения: 26.05.2022). – Текст : электронный. Дополнительная литература:
74. Фливиборг, Б. Мегапроекты и риски: Анатомия амбиций / Б. Фливиборг, Н. Брузелиус, В. Ротенгаттер - Москва: Альпина Пабли., 2016. - 288 с. – ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/914284> (дата обращения: 26.05.2022); То же. - 2014. – ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/981> (дата обращения: 26.05.2022). – Текст : электронный. Дополнительная литература:
75. Чичерин Г.В. Анализ модели использования государственно-частного партнерства в банковском секторе (на примере Вьетнама) // //Банковские услуги .— 2009 .— № 5.-С.7-14
76. Чичерин Г.В. Государственно-частное партнерство как механизм развития экономики Вьетнама // //Бизнес и банки .— 2009 .— № 19.-С.7-8 .

77. Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта : учебное пособие для вузов / В. Е. Шкурко ; под научной редакцией А. В. Гребенкина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 182 с. — (Высшее образование).
78. Экономика общественного сектора: учебник / Л.Н. Лыкова, И.Н. Молчанов, С.П. Соляникова [и др.]; Ин-т экономики РАН; МГУ им. М.В.Ломоносова; под ред. П.В. Савченко, И.А. Погосова, Е.Н. Жильцова. - Москва: Инфра-М, 2015. - 556 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - Текст : непосредственный. - То же. - 2022. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836635> (дата обращения: 26.05.2022). - Текст: электронный.
79. Экономика общественного сектора: учебник / Л.Н. Лыкова, И.Н. Молчанов, С.П. Соляникова [и др.]; Ин-т экономики РАН; МГУ им. М.В.Ломоносова; под ред. П.В. Савченко, И.А. Погосова, Е.Н. Жильцова. - Москва: Инфра-М, 2015. - 556 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - Текст : непосредственный. - То же. - 2022. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836635> (дата обращения: 26.05.2022). - Текст: электронный.
80. Экономика общественного сектора: учебник / Л.Н. Лыкова, И.Н. Молчанов, С.П. Соляникова [и др.]; Ин-т экономики РАН; МГУ им. М.В.Ломоносова; под ред. П.В. Савченко, И.А. Погосова, Е.Н. Жильцова. - Москва: Инфра-М, 2015. - 556 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - Текст : непосредственный. - То же. - 2022. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836635> (дата обращения: 26.05.2022). - Текст: электронный.
81. Ярыгина, И.З. Олигархов на рельсы частно-государственного партнерства?! // Бизнес и банки. — 2008 .— Август.-№ 30 .

### **Электронные источники, использованные в работе:**

1. Сайт "Википедия" [www.wikipedia.ru](http://www.wikipedia.ru).
2. [www.kpmg.ru](http://www.kpmg.ru).
3. [www.pwc.ru](http://www.pwc.ru).
4. [https://ru.wikipedia.org/wiki/Deloitte\\_Touche\\_Tohmatsu](https://ru.wikipedia.org/wiki/Deloitte_Touche_Tohmatsu).
5. <https://ru.wikipedia.org/wiki/PricewaterhouseCoopers>.
6. [https://ru.wikipedia.org/wiki/Ernst\\_Young](https://ru.wikipedia.org/wiki/Ernst_Young).
7. <http://elearn.oknemuan.ru>
8. <http://www.management.com.ua>
9. <http://infosys.chinacentre.ru/?id=4>

10. <http://www.dp.ru/? ArticleID=ba0ff70a-85df-41d8-87e7-62a51f729da4>

11. <http://www.hrm.ru/db/hrm/FCB4CE50641C6D52C32570370026A3CE/category.html>

Дополнительный презентационный материал.

Основные правила управления проектами на предприятии регулируются:

- Конституцией Российской Федерации
- Постановлениями Совета Министров РФ
- Федеральными законами
- Существующими подзаконными актами
- Инструкциями, правилами, положениями и приказами



## Конституция Российской Федерации

Имеет высшую юридическую силу, прямое действие и применяется на всей ее территории. Законы и иные правовые акты, принимаемые органами государственной власти, не должны противоречить Конституции Российской Федерации. Принятые законы подлежат официальному опубликованию. Любые нормативные правовые акты не могут применяться, если они не опубликованы для всеобщего сведения.



## Гражданский кодекс РФ

Регулирует основные права и ответственность физических и юридических лиц в сфере производственной и предпринимательской деятельности.



## Трудовой Кодекс РФ

В нем изложены основные начала нового трудового законодательства, целью которого являются установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей, а также правовое регулирование трудовых отношений при управлении проектами на предприятии.



## Налоговый кодекс РФ

В нем раскрывается сущность и содержание действующих в условиях рынка налоговых отношений, являющихся основным регулятором денежных потоков между производителями и потребителями, между государством и предприятиями, между работодателями и персоналом.



Примеры законов, принимаемых органами государственной власти в области управления проектами:

- Федеральный закон РФ от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп., вступившими в силу с 21.10.2009);
- Федеральный закон от 24.11.2008 года № 212-ФЗ «О создании системы управления и коллективной безопасности»;
- Федеральный закон от 12.01.1990 года № 10-ФЗ «О предприятиях и предпринимательской деятельности» (с изм. и доп., вступившими в силу 21.03., 25.06.2002);
- Постановление правительства РФ от 06.05.2008 № 351 «О мерах по преодолению кризисной ситуации на промышленных предприятиях»