

7. Кыштымова Е.А., Лытнева Н.А. Инструменты механизма внутрифирменного и стратегического планирования промышленных предприятий // Вестник ОрелГИЭТ, 2014. – № 1 (27). – С. 50-56.
8. Лытнева Н.А., Семенов С.Г. Методика определения вероятности банкротства организаций в российской и зарубежной практике // Вестник ОрелГИЭТ. – 2010. – № 2 (12). – С. 52-57.
9. Лытнева Н.А., Кыштымова Е.А. Аудиторская проверка учета инвестиций в капитальном строительстве // Аудиторские ведомости. – 2009. – №7. – С. 21-28.
10. Лытнева Н.А. Учет, анализ и аудит внешнеэкономической деятельности коммерческих организаций: учебное пособие / Н.А. Лытнева, Е.А. Боброва, Т.В. Федотова. – М.: ИД «Форум», 2009. – 320 с.
11. Лытнева, Н.А. Концепция современного менеджмента в системе управления финансовыми результатами организаций / Н.А. Лытнева, О.Н. Сысоева // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2010. – №2. – С. 65а-69.
12. Лытнева Н.А. Современные методы и модели управления эффективностью промышленных предприятий // Вестник ОрелГИЭТ, 2014. – № 1 (27). – С. 43-48.
13. Лытнева Н.А., Губина О.В., Губин В.Е. Стратегические аспекты концепции экономического анализа в управлении собственным капиталом организации: коллективная монография. – Орел: ОрелГИЭТ, 2010. – 136 с.
14. Лытнева Н.А., Журавлев А.В. Стратегии вертикальной интеграции. In Situ. – 2016. – № 1-2. С. 66-68.
15. Региональное управление экономикой: монография / Н.В. Парушина, Н.А. Лытнева, И.Г. Ершова, и др. – Воронеж: Научная книга, 2010. – 212 с.

Абдулмежидова Петимат Муслимовна
магистрант 1 курса факультета государственного,
муниципального управления и экономики народного хозяйства
Орловский филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»
e-mail: miezhidova11@mail.ru

Ершова Елена Александровна
аспирант кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита
ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»
e-mail: kaf_finacial@ogiet.ru

Научный руководитель:
Лытнева Наталья Алексеевна
д.э.н., профессор кафедры менеджмента и государственного управления
Орловский филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»
д.э.н., профессор кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита
ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»
академик РАН
e-mail: ukar-lytneva@yandex.ru

УДК 65.011:69

Пермичева А.Ф., Боброва Е.А.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРОЕКТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Проблема повышения эффективности производительности труда важна для любого типа предприятий. Чрезвычайно актуальной эта проблема является для проектных организаций, существующих сегодня на российском рынке. Для повышения эффективности работы предприятия необходима инновационная деятельность.

Ключевые слова: проектные организации, повышение эффективности, развитие, рынок услуг, экономика, проект, строительство, проектирование, анализ, методы.

Для того чтобы государство стабильно развивалось, необходим действенный эффективный механизм территориального развития. В первую очередь, это активное строительство инфраструктуры – дорог, сооружений, зданий, коммуникаций и т.д. Проектирование является подготовительной стадией строительства. Оно является промежуточным звеном между строительным производством и наукой. Невозможно недооценить значение проектирования и его организации в современном мире. Всё, чем мы пользуемся, начиная от водопровода и заканчивая космическими технологиями, всё проектируется, прежде чем будет создано и реализовано [1].

По проектному принципу организована деятельность многих организаций. Причем на многих стадиях выполняемые работы носят творческий, нестандартный характер. Как в таких случаях можно стимулировать

исполнителей, управлять затратами проекта, формировать портфель проектов на будущее, оценивать и повышать эффективность проектирования? Данные вопросы носят актуальный характер для широкого спектра организаций: проектных и научно-исследовательских институтов, конструкторских и дизайнерских бюро, маркетинговых и PR-агентств, оценочных, аудиторских, консалтинговых компаний.

В российской экономике на данный момент существует серьезная проблема в области повышения эффективности проектирования. Сегодня на российском рынке предлагают услуги по проектированию три основных категории организаций.

К первой категории относятся проектные институты. Их основная деятельность заключается в разработке проектно-сметной документации.

Вторая категория – инжиниринговые компании. Помимо основной деятельности (разработки документации), они выполняют функции по поставке оборудования, всесторонне сопровождают объект.

Третья категория – ЕРС-компании. Компании такого типа начинают с создания проектно-сметной документации и заканчивают сдачей объекта в эксплуатацию.

Наличие данных категорий организаций обусловлено потребностями рынка в проектных услугах. Понятно, что от категории к категории обороты компаний растут. Повышение эффективности работы актуально для любой категории организаций. Если обратиться к проектным институтам, оставшимся от советской эпохи, то можно увидеть, что в большинстве своем они относятся к первой категории. В период распада СССР, перестройки и сопутствующей им деградации экономики резко снизился ввод новых мощностей и объем инвестиций в модернизацию действующих производств. Объёмы проектных работ сократились. Инженерно-технический персонал при рыночных основах хозяйствования перешёл либо в частный сектор оказания проектных услуг, либо в другие секторы экономики. В эпоху приватизации проектные институты стали преобразовываться в ОАО или ООО. В целом, с распадом СССР численность сотрудников проектных организаций в Российской Федерации сократилась в среднем в несколько раз, хотя появились новые мелкие проектные компании. При этом существенная часть необходимых компетенций была утеряна.

В период роста строительства в столице и регионах услуги проектных организаций вновь стали востребованы. Но отраслевые специализации в подавляющем большинстве случаев были утрачены, институты стали браться за любую проектную работу. Этому способствовала и появившаяся конкуренция, в том числе со стороны иностранных компаний. На сегодняшний день проектные институты в большинстве своем сдают в аренду помещения и имеют сокращенный штат сотрудников. Здания институтов, в основном, находятся в центре города, имеют несколько этажей и значительные площади. Для того чтобы сохранить региональные проектные отрасли, необходимо принимать меры по предотвращению захвата имущества институтов. Это происходит, когда непрофильные игроки рынка осуществляют попытки перекупить проектный институт с одной целью – завладеть зданием.

Таким образом, для бизнеса большинства проектных организаций, оставшихся с советской эпохи, характерно наличие основных активов – зданий, обеспечивающих рыночную стоимость имущества предприятий, доходы которых от проектной деятельности порой ниже расходов, связанных с оплатой труда персонала.

Как же можно решать вопросы хозяйствования наиболее эффективно и как можно повысить конкурентоспособность российских институтов на мировом рынке? Анализ сложившейся ситуации позволяет констатировать, что в процессе изменения экономической модели страны проектные организации продолжали свою деятельность инертно без попыток адаптации к новым условиям. В то же время многие предприятия торговли и производства научились управлять своей экономикой. Они смогли эффективно решать вопросы, связанные с прогнозированием, планированием, учетом, ценообразованием, анализом доходов и расходов. Многие же проектные институты классического типа продолжили свою работу по старым принципам. Т.е. ценообразование строится на основе смет с поправкой на текущий коэффициент. Прибыль от инноваций – символическая, потому как основная прибыль извлекается из сдачи в аренду имеющихся площадей.

Итак, если приходит осознание, что в существующей экономической системе требуются новые принципы экономического управления, организация ставит перед собой вопросы:

- Насколько будет экономически выгоден предлагаемый и выполняемый проект?
- Прибылен ли в целом проектный бизнес организации?
- Связаны ли прибыльность организации и проекта?
- Как лучше учесть и спланировать требуемые для проекта ресурсы?
- Какие из имеющихся ресурсов наиболее эффективны, а какие являются балластом?
- Как повысить эффективность работы организации?

В новой экономической действительности появились проектные организации, которые не имели аналогов в советскую эпоху. Это маркетинговые и PR-агентства, дизайнерские бюро, консалтинговые, аудиторские, оценочные компании и другие. Разумеется, что вышеперечисленные вопросы актуальны и для данных организаций. Специфика персонала, работающего в вышеперечисленных организациях, образует особый пласт проблем. Практически невозможно нормировать творческий труд инженера, исследователя, дизайнера с их креативным подходом к работе. Творческие личности вообще с трудом укладываются в общепринятые рамки регламентов и правил. Как график их работы, так и результаты деятельности часто не нормированы. Качество и сложность их труда бывает трудно оценить материально. «Генераторы идей» и сотрудники, способные превра-

тить эти идеи в коммерческий проект, часто находятся в дефиците. Поэтому руководители проектных организаций вынуждены искать особые подходы к управлению, изыскивать методы и формы для стимулирования экономически эффективной и плодотворной деятельности.

В условиях рыночных отношений прослеживается тенденция к значительному уменьшению спроса на проектные работы в традиционном формате. Таким образом, проектным организациям необходимо ставить перед собой вопросы по выживанию и развитию в новых условиях хозяйствования. Повышению скорости и качества проектного производства способствует всеобщая компьютеризация, новые средства связи, передача данных с помощью интернета, развитие копировально-множительной техники и прикладных компьютерных программ. Но, как показывает практика, этого абсолютно недостаточно.

Что же требуется ещё для успеха проектным организациям? Основные слагаемые успеха – это эффективный менеджмент, улучшение профессиональных качеств сотрудников, внедрение инновационных технологий. Образующиеся рыночные отношения, децентрализация управления, быстрое изменение информации обуславливают высокие требования к современному руководителю. Знание и умелое использование положений менеджмента существенно облегчают труд руководителя, помогают ему определять приоритеты и систематизировать работу.

Организационная структура предприятия является базой для управленческой деятельности. Если рассмотреть простейший случай, то под структурой будет пониматься набор элементов системы и взаимодействие между ними. Функционально составляющие элементы всех систем во многом подобны. Поэтому основным критерием, отличающим структуры, является организация связей между элементами. Исходя из этого, системы подразделяются на линейные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные и матричные. Обратимся к организационным структурам проектных организаций.

В период перехода страны к рыночной экономике из большинства проектных институтов произошел отток основного количества квалифицированных кадров. В период же, когда велась активная приватизация, ряд проектных институтов, которые были связаны с энергетикой, химией, сырьём и т.п., акционировался и вошел в состав производящих или добывающих компаний (холдингов). Данные институты понесли самые незначительные потери. И сегодня они являются монополистами в ряде услуг, так как не имеют серьезных конкурентов либо входя в структуру заказчика. Такие институты имеют возможность финансировать модернизацию производственных процессов и средства на усовершенствование квалификации работников. Но такие институты составляют не более 10%. Остальные же институты функционируют, в основном, на основе модернизированной структуры, которая была разработана для плановой экономики. Объёмы работ у таких организаций сократились в несколько раз. Структура управления, которую применяют данные проектные организации, линейно-функциональная. При такой структуре поиском новых объемов работ занимается директор, главный инженер, их заместители и т.д., что не повышает эффективность работы организации. Было бы логичнее и эффективнее, если бы они занимались вопросами повышения производительности труда, искали возможности для усовершенствования проектного производства.

Таким образом, для того чтобы повысить эффективность работы проектных организаций, важно создать инновационную структуру управления, которая будет состоять из двух основных подразделений. Первое, головное подразделение будет заниматься высшим менеджментом; иметь свою структуру управления и оплаты труда. Задачей такого подразделения будет найти и распределить объёмы работ, реализовать их заказчику, так как продукция проектных организаций – это товар по заказу. Второе подразделение, собственно, и будет состоять из структур, непосредственно занимающихся выпуском проектной продукции по заказу головного подразделения. Преимущества данной структуры очевидны. Первое подразделение занимается только поиском потенциальных заказчиков и обеспечением объема работ, продвигает организацию на рынке, определяет возможности выполнения работы в своей организации, при необходимости заключает договор подряда с другим институтом. Сотрудники же второго подразделения занимаются только разработкой документации и совершенствованием процесса проектирования.

В итоге, структура такой организации получается, с одной стороны, линейно-дивизиональной. С другой стороны, в каждом подразделении возможно применение своей структуры управления. Таким образом, в работе организаций с такой структурой управления основной акцент делается и на глубокий анализ проблемы, и на разработку новых технологий производства. Основной задачей такой структуры является распределение функций и ответственности в управлении проектным производством, которое будет способствовать уходу от ручного режима управления в проектно-производственной деятельности. Такая структура придаст системе прозрачность и гибкость, поспособствует созданию необходимых условий для развития новых направлений, компетенций, дисциплин, необходимых для развития бизнеса. Внимание и усилие руководителей при такой системе будет акцентировано на обеспечении проектного производства специалистами нужных квалификаций.

Выделенный в отдельное подразделение блок управления проектами позволяет профессионально реализовывать и управлять проектами. При этом развиваются функции управления ресурсами и бюджетом, графиком, качеством. Выделение блока, который поставляет ресурсы и решения в проект и фокусируется на технических компетенциях, позволяет пересмотреть функции начальников отделов; выделить лидеров-экспертов ключевых проблем. Акцент делается на возвращении главных инженеров по актуальным дисциплинам.

Наличие матричной структуры реализации проектов позволяет разделить функции технического директора на две: руководитель технического блока и руководитель проектного блока. Руководитель техническо-

го блока отвечает за обеспечение потребностей проектного блока в специалистах; планирование загрузки; рост специалистов и привлечение их с рынка; обеспечение качества закладываемых в проект решений и их соответствие нормам и требованиям; постоянное совершенствование процесса разработки документации; обеспечение проектного блока IT-инструментами, процедурами и стандартами.

Руководитель проектного блока отвечает за обеспечение потребностей проектного блока; обеспечивает реализацию проектов исходя из графика, бюджета и других параметров; управляет портфелем проектов; отвечает за поддержание на должном уровне и совершенствовании систем, инструментов и функций, необходимых для реализации проектов. Создание проектной документации – сложный процесс. Он предусматривает планирование работ, оперативное принятие решений, координацию работы множества специалистов и организаций. И всё это на фоне постоянно изменяющихся условий и требований.

Повысить производительность труда отдельных специалистов-проектировщиков позволяют современные САПР (системы автоматизированного проектирования). САПР занимает особое место среди информационных технологий. Автоматизация проектирования – синтетическая дисциплина, ее составными частями являются многие другие современные информационные технологии. Для повышения эффективности работы проектных организаций необходимо интегрировать САПР с системами корпоративного документооборота и управления процессами. Это позволит управлять разработкой проектной документации комплексно. В том числе - обеспечить контроль деятельности над проектами как отдельных проектировщиков, так и рабочих групп; стандартизировать процесс проектирования. При комплексном управлении участники проекта оперативно информируются об изменениях в проектах. Процедура согласования заданий на проектирование между смежниками автоматизируется. В то же время права доступа пользователей и рабочих групп к разделам проекта разграничиваются. Если возникнет необходимость, к единой информационной среде могут быть допущены пользователи сторонних организаций, которые задействованы в совместных работах.

Для эффективной работы проектными организациями необходимо управлять экономикой процесса проектирования. В существующих на сегодняшний день руководствах для проектных организаций довольно подробно рассматривается процедурная часть управления процессом. Вопросы же экономики отражены лишь в малой части. Учитывая, что одной из наиболее затратных статей расходов в проектных организациях является оплата труда работников, важно найти оптимальную модель управления экономикой в целом [2].

При всем многообразии видов предпрятий, деятельность которых организована по проектному принципу и видам выполняемых ими проектов, хорошо зарекомендовали себя на практике немногочисленные модели управления экономикой проектов и организации в целом. Это:

- «сдельная» модель, в которой оплата труда штатного сотрудника организации складывается из заранее оговоренных стоимостей отдельных выполняемых им заданий, при этом не ведется учет рабочего времени сотрудника;
- «окладная» модель, в которой штатный сотрудник организации получает оклад вне зависимости от объема выполняемых заданий, но ведется детальный учет рабочего времени сотрудника;
- модель аутсорсинга, в которой штатные сотрудники работают по «окладной», а внештатные — по «сдельной» модели [4].

Каждая из моделей эффективна в определенных условиях, зависящих от специфики выполняемых проектов, персонала и бизнес-позиции организации. Анализ этих условий, а также учет изложенной практики позволит организации выбрать наиболее подходящую для нее модель.

«Сдельная» и «окладная» модели по умолчанию исходят из того, что необходимые для выполнения проекта сотрудники относятся к постоянному штату компании. Это, несомненно, оправданно, если тематика выполняемых организацией проектов примерно однородна и потому потребность в специалистах определенной квалификации ясна. Если же тематика проектов может варьироваться и сам поток проектов не является достаточно стабильным, то более жизнеспособной является модель, в рамках которой организация может привлечь по договору подряда необходимых внештатных сотрудников, с которыми заранее установлены или могут быть за разумный срок установлены партнерские отношения.

В модели аутсорсинга к постоянному штату организации относятся сотрудники, занимающиеся продажей проектов, высококвалифицированные руководители проектов широкого профиля и ассистенты; вне штата – сотрудники со специальной квалификацией. Экономическая картина в этой модели представляется достаточно гармоничной: дорогие «системообразующие» штатные сотрудники и дешевый аппарат ассистентов работают по «окладной модели» и, собственно, «делают бизнес» организации; внештатные сотрудники работают по «сдельной» модели, генерируя затраты только по мере необходимости. Модель аутсорсинга достаточно распространена среди организаций, занимающихся новыми типами проектных работ и услуг (PR, маркетинг, консалтинг, дизайн) [3].

Если проектные организации не начнут внедрять инновации в технологию производства и управления, их рентабельность будет снижаться. Это, в свою очередь, повлечет еще большее отставание от мировых инжиниринговых компаний и дальнейший отток капитала из России. А иностранные компании не дадут положительного результата вследствие отсутствия опыта проектирования в России, т.к. нормы проектирования в Российской Федерации сильно отличаются от мировых. Как показывает практика, западные инжиниринговые компании привлекают российские компании для адаптации и прохождения экспертизы, что в свою очередь увели-

чивает сроки и стоимость проектирования, а это негативно отражается на российской экономике.

Итак, для повышения эффективности работы проектным организациям необходимо внедрять инновационные технологии как в сфере управления, так и в сфере проектирования.

Список литературы:

1. Дехтярев П.А. Экономика начинается с проекта. – М.: Стройиздат, 1990.
2. Жданов С.А. Экономические модели и методы в управлении, – М.: Дело и сервис, 2008
3. Лукманов Ю.Х., Шкурин С.А. Совершенствование управления инновациями в технологиях проектных производств // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 3 (47). – С. 16-25
4. Резниченко В.С. Методологические основы управления проектами в переходный период // Экономика строительства. – 1996. – №7. – С. 34-38.

Пермичева Виктория Феликсовна

магистрант 1 курса

Орловский филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

e-mail: permicheva.viktoria@yandex.ru

Боброва Елена Александровна

к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита

ФГБОУ ВО Орловский государственный университет экономики и торговли

к.э.н., доцент кафедры менеджмента и государственного управления

Орловский филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

e-mail: bobrova77@bk.ru

УДК[346/34:339.186]:338.124.4

Савин В.Ф.

СИСТЕМА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА: ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКИ

В статье рассматриваются вопросы совершенствования системы государственных закупок товаров, работ и услуг в условиях экономической нестабильности; возможности планирования процесса закупок, проблемы нормирования в сфере закупок.

Ключевые слова: закупки, система государственных закупок, планирование, нормирование.

Государственные закупки товаров, работ, услуг – одно из важнейших направлений деятельности государственных и муниципальных образований. Госзакупки существенно влияют на развитие экономики страны. Система закупок товаров, работ и услуг (далее – система закупок), основываясь на конкурентном отборе поставщиков, признана во всем мировой практике и направлена на экономию государственных расходов. Виды конкурентных процедур (различные типы конкурсов, аукционы и др.) стандартны, хотя частота и сферы применения их бывают различными. Действующая система государственных закупок использует различные виды конкурентных процедур для отбора поставщиков в рамках национальных систем государственных закупок. Функционирование системы государственных закупок определяется нормативно-правовыми документами международных организаций и отдельных государств.

На международном уровне действует соглашение по правительственным закупкам ВТО, направленное на открытие национальных рынков государственных закупок. В Европейском союзе государственные закупки регулируются на трёх уровнях: на национальном, на уровне Европейского союза и на международном уровне. В США федеральные закупки производятся в соответствии со сводом правил государственных закупок. Модельный закон Комиссии ООН по праву международной торговли «О закупках товаров (работ) и услуг», разработанный ООН в 1994 году, является основным международным регулирующим документом для стран с переходной и развивающейся экономикой.

В настоящее время Европейский союз делает попытки трансформировать процесс государственных закупок в более эффективный по затратам процесс, носящий более инновационный характер, с учетом того, что информационные технологии представляют собой инструмент, который может уменьшить структурные изменения внутри страны и между странами, позволит перемещать товары и услуги свободно, стимулируя конкуренцию поставщиков на международных и внутренних рынках. Поднимается вопрос и о дальнейшем развитии электронных государственных закупок.

Российская система государственных закупок находится в развитии, требует разработки и принятия