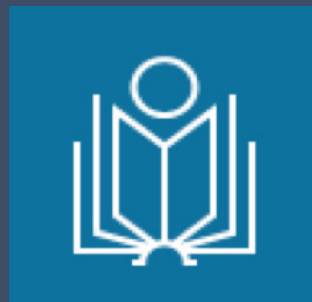


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

УПРАВУВАЊЕ СО РАЗВОЈОТ
НА ЕКОНОМСКИТЕ
РЕГИОНАЛНИ СИСТЕМИ:
ЕВРОАЗИСКА ПЕРСПЕКТИВА
VI Меѓународна научна и
практична конференција



УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ
ЭКОНОМИЧЕСКИХ И
РЕГИОНАЛЬНЫХ СИСТЕМ:
ЕВРАЗИЙСКАЯ ПЕРСПЕКТИВА
VI Международная научно-
практическая конференция



30-31 мај 2016 година,
Штип, Македонија
30-31 мая, 2016
Штип, Македония

ИЗДАВА / ИЗДАТЕЛЬ

Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип, Република Македонија
Универзитет «Гоце Делчев», Экономический факультет, Штип, Македония

ОДГОВОРЕН УРЕДНИК / РЕДАКТОР

Проф. д-р Трајко Мицески

ГЛАВНИ УРЕДНИЦИ / ГЛАВНЫЕ РЕДАКТОРЫ

Доц. д-р Благоица Колева, Доц. д-р Елена Веселинова, доц. д-р Емилија Митева Кацарски

УРЕДУВАЧКИ ОДБОР / РЕДАКЦИЈА

Проф. д-р Трајко Мицески (Р. Македонија, претседател), Доц. д-р Љупчо Давчев (Р. Македонија), Доц. д-р Елена Веселинова (Р. Македонија), Доц. д-р Марија Гогова Самоников (Р. Македонија), Доц. д-р Тамара Јованов Марјанова (Р. Македонија), Доц. д-р Благоица Колева (Р. Македонија), Проф. д-р Александар Гачев (Р. Бугарија), Проф. д-р Јово Атељевиќ (Босна и Херцеговина), Проф. д-р Сузана Стефановиќ (Р. Србија), Проф. д-р Мехмет Билгин (Р. Турција), Проф. д-р Никос Хоурвоулиадес (Р. Грција), Доц. д-р Ольга Јаскина (Русија).

ОРГАНИЗАЦИОНЕН ОДБОР / ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОМИТЕТ

Проф. д-р Трајко Мицески, Проф. д-р Ристе Темјановски, Проф. д-р Круме Николовски, Проф. д-р Оливера Ѓоргиева – Трајковска, Проф. д-р Еленица Софијанова, Проф. д-р Јанка Димитрова, Доц. д-р Љупчо Давчев, Доц. д-р Елена Веселинова, Доц. д-р Марија Гогова – Самоников, Доц. д-р Тамара Јованов – Марјанова, Доц. д-р Емилија Митева – Кацарски, Доц. д-р Благоица Колева, Доц. д-р Стеван Габер, Доц. д-р Илија Груевски, Доц. д-р Дарко Лазаров, Проф. д-р Роман Власов, Доц. д-р Алена Позаженикова, Проф. д-р Ердоган Ѓунџуполат.

ЛЕКТУРА / КОРРЕКТУРА

Даница Гавриловска-Атанасовска

(македонски јазик)

Проф. д-р Костадин Голаков

(рускиот јазик)

ТЕХНИЧКО УРЕДУВАЊЕ / ТЕХНИЧЕСКИЙ РЕДАКТОР

Славе Димитров

Благој Михов

РЕДАКЦИЈА И АДМИНИСТРАЦИЈА / РЕДАКЦИОННЫЙ И АДМИНИСТРАЦИЯ

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Економски факултет

бул. „Крсте Мисирков“ 66

п.фак 201, 2000 Штип, Република Македонија

Универзитет «Гоце Делчев» - Штип

Экономический факультет

бул. «Крсте Мисирков» 66

п.фак 201, 2000 Штип, Македония

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека “Св. Климент Охридски”, Скопје

33(4+5)(062)

МЕЃУНАРОДНА научна и практична конференција Управување со развојот на економските регионални системи (6 ; 2016 ; Штип)

Управување со развојот на економските регионални системи :

Евроазиска перспектива / VI Меѓународна научна и практична конференција, 30-31 мај, 2016 година, Штип, Македонија = Управление

развитијем економических и региональных систем : Евроазийская

перспектива / VI Meždunarodnaja naučno-praktičeskaja konferencija, 30-31 maja, 2016, Štip, Makedonija. - Штип :

Универзитет Гоце Делчев = Штип = Универзитет Гоце Делчева, 2017. - 370 стр. : табели ; 25 см

Трудови на мак., и рус. јазик. - Библиографија кон трудовите

ISBN 978-608-244-374-4

I. Международная научно-практическая конференция Управление развитијем економических и региональных систем (6 ; 2016 ; Штип) види

Меѓународна научна и практична конференција Управување со развојот на економските регионални системи (6 ; 2016 ; Штип)

а) Економија - Развој - Европа - Азија - Собири

COBISS.MK-ID 102620938



«Высшая бизнес-школа» Омского государственного педагогического университета
(Россия, Омск)

Универзитет им. Гоце Делчева (Македонија, Штип)

“Higher Business School” OmSPU, Russia, Omsk

“Goce Delcev” University, Macedonia, Stip

Управление развитием экономических и региональных систем: Евразийская перспектива

Managing the development of economic and regional systems: an Eurasian perspective

VI Международная научно-практическая конференция

VI International scientific and practical conference

30-31 мая, 2016

Штип, Македонија

30-31 May, 2016

Stip, Macedonia



“Goce Delcev” University, 2016

“Higher Business School” OmSPU, Russia, Omsk

“Goce Delcev” University, Macedonia, Stip

VI International scientific and practical conference

Managing the development of economic and regional systems: an Eurasian perspective

30-31 May, 2016 Stip, Macedonia

“Высшая бизнес-школа” Омского государственного педагогического университета
(Россия, Омск)

Универзитет им. Гоце Делчева (Македонија, Штип)

VI Международная научно-практическая конференция

**Управление развитием экономических и региональных систем: Евразийская
перспектива**

30-31 мая, 2016 Штип, Македонија

„Висока бизнис школа“ Омск Државен педагошки универзитет (Русија, Омск)

Универзитет „Гоце Делчев“ (Македонија, Штип)

VI Меѓународна научна и практична конференција

**Управување на развојот на економските и регионалните системи: евроазиски
изгледи**

30-31 мај 2016 година, Штип, Македонија



СОДРЖИНА

Р.Г. Власов ЕВРАЗИЙСКОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО: УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ, ГЕОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ, МОДЕЛИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	12
Ю.Л. Муравьев ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА КАК ОСНОВНОЕ УСЛОВИЕ ПРЕОДОЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА В РОССИИ.....	28
М.Л.Калужский ГОРИЗОНТЫ РОССИЙСКО-МАКЕДОНСКИХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ В СЕТЕВОЙ ЭКОНОМИКЕ.....	35
Ю.В.Крупенич,Н.Ю.Симонова ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННО- ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	43
А.А. Сапунков ПРЕПЯТСТВИЯ РАЗВИТИЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ (ОПЫТ СУДЕБНОЙ РЕФОРМЫ II-ОЙ ПОЛОВИНЫ XIX ВЕКА, КАК ПРИМЕР ПРЕОДОЛЕНИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ОТСТАЛОСТИ).....	49
Ю.С. Попова АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКИХ БАНКОВ НА РЫНКЕ КРЕДИТОВАНИЯ КРЕДИТНЫМИ КАРТАМИ	55
Т.Miceski, E.Veselinova СИГНАЛИЗАРАЊЕТО НА НАТАЛИТЕТОТ И ОЧЕКУВАНОТО ТРАЕЊЕ НА ЖИВОТОТ ВО Р.МАКЕДОНИЈА И РУСИЈА ЗА КРЕИРАЊЕТО НА СТРАТЕГИЈА ЗА РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ.....	60
Riste Temjanovski TRANSPORT INFRASTRUCTURE AND NEW GEO-ECONOMIC AND GEOPOLITICS CONTOURS: LINKS OR GAPS.....	71
А.А. Желомко МЕДИАЦИЈА В КОНФРОНТАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ И РАЗВИТИЕ МЕДИАЦИОННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ УПРАВЛЕНЦА.....	80
О.А. Яскина, Н.С. Сосименко,Е.Н. Арбузова ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ ВЫСШЕЙ БИЗНЕС-ШКОЛЫ ОМГПУ.....	84
Е.Д. Ветчинкина, Р.Г. Власов СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБУЧЕНИЕМ И РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБОРОННО- ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА.....	89



М.Н.Гребенщикова МОТИВАЦИОННАЯ СРЕДА КАК УСЛОВИЕ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АКТИВНОСТИ ПЕДАГОГОВ.....	95
Ю. П. Денисов ИМИДЖ СОВРЕМЕННОГО ВУЗА В КИБЕРПРОСТРАНСТВЕ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	103
А.Г. Гусев, А.А.Желомко ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ РОССИИ.....	109
А.А. Димитрюк К ВОПРОСУ О СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	114
Д.Н.Исаенко МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ CALL-ЦЕНТРА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ».....	118
Л.П. Берестовская ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ФОРМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ КОМПЛЕКСОМ МАЛОГО ГОРОДА ЕВРАЗИЙСКОГО ПРОСТРАНСТВА	123
О.А. Яскина ИММАНЕНТНОСТЬ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ НА ЕВРАЗИЙСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ КАК ГЛОБАЛЬНАЯ ПАРАДИГМА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ.....	127
Elenica Sofijanova, Tamara Jovanov Marjanova, Davcev, Ljupco COMMITMENT AND POLICY TO QUALITY.....	131
D. Lazarov, M. Kocovski, N. Stojkovic ПРЕМОСТУВАЊЕ НА ЈАЗОТ ПОМЕЃУ ИНДУСТРИЈАТА И АКАДЕМИЈАТА: КОНЦЕПТУАЛНА АНАЛИЗА СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА СЛУЧАЈОТ НА МАКЕДОНИЈА.....	136
А.В. Посаженикова ИНСТИТУТЫ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ – ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ЕВРАЗИЙСКОГО ПРОСТРАНСТВА КАК ИМПУЛЬС НЕО- ИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ.....	143
Ю.В. Куприянов МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ.....	150
Н.Ю.Симонова ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СУБЪЕКТАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	160
М.А. Драчук СИСТЕМА ЛОКАЛЬНЫХ НОРМАТИВНЫХ АКТОВ: ВОЗМОЖНОСТИ РАБОТОДАТЕЛЯ И ТРЕБОВАНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА.....	166
А.В. Шастин, А.В. Посаженикова ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ ДОГОНЯЮЩЕЙ ЭКОНОМИКИ.....	170



В.В. Проскурин, V.V. Proskurin МЕТОДИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ.....	175
А.Н. Романова СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ И ЕГО ПРИНЦИПЫ	177
А.В.Биньковская, Е.В. Иванова ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ФОРМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ В РЕГИОНЕ.....	182
Г.Н. Галаганова, Е.В. Иванова СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	187
О.Н.Горбунова, Р.Г. Власов МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ.....	194
С.Ю. Гуца ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИНДУСТРИИ EVENT-МАРКЕТИНГА.....	198
Н.Н. Каштанов РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА ТУРИСТСКИХ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ).....	202
Н.Н. Каштанов, Ю.Л. Муравьев ОСОБЕННОСТИ РИСКОВ В СФЕРЕ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ.....	208
В. В. Лазуткин ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ.....	212
Т.В. Лалетина ПРИЕМЫ НЕЙРОЛИНГВИСТИЧЕСКОГО ПРОГРАММИРОВАНИЯ В РЕКЛАМЕ.....	216
К. Р. Магомадова МЕТОДИКА ВЫБОРА СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	220
А. С. Селезнева ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ И ЕГО ВОЗДЕЙСТВИЕ НА СОЦИАЛЬНЫЙ ОБЪЕКТ.....	226
Д.С.Толеубаева,Т.Ю. Волгина КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ	230
И.А. Хмелев ВОССТАНОВЛЕНИЕ АВТОМОБИЛЬНЫХ ЗАПЧАСТЕЙ, И РЕЭКПОРТ НЕЛИКВИДНОЙ ПРОДУКЦИИ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРУКТУРЫ НА АВТОМОБИЛЬНОМ РЫНКЕ УСЛУГ АВТОСЕРВИСА.....	234
А.О. Дашковская ОСОБЕННОСТИ КЛАССИФИКАЦИИ КРЕДИТОВАНИЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ КОММЕРЧЕСКИМИ БАНКАМИ.....	238
А.М. Курманова, Н.Ю. Симонова РАЗВИТИЕ РЫНКА МИКРОФИНАНСОВЫХ УСЛУГ	242



А.С. Суворова, Н.Ю.Симонова АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	246
А.А. Брычкова, Р.Г. Власов УПРАВЛЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «СибЭК».....	250
А.В. Семенов МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА, ПОИСК ОПТИМАЛЬНОЙ МОДЕЛИ.....	254
В.Н. Зарубина, Р.Г. Власов АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ РЫНКА КРЕДИТНЫХ КАРТ НА ПРИМЕРЕ КРУПНЫХ БАНКОВ. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА КРЕДИТНЫХ КАРТ В РОССИИ.....	259
Т.В. Игнатъева СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ ОТРАСЛЕВОЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «ОСНОВА ХОЛДИНГ».....	265
Е.М. Кузнецова КОММУНИКАТИВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВИРТУАЛЬНОЙ БИЗНЕС-СРЕДЫ РОССИЙСКОГО РЫНКА.....	270
А.И. Никитина ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ КОММУНИКАЦИЙ СРЕДЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ЦЕНТРА С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ.....	274
Н.В. Лисникова МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ЦЕНТРА ЧЕРЕЗ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ, ГЕНЕРИРУЕМЫМИ СИСТЕМОЙ ОТРАСЛЕВОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ.....	280
С.Ю. Зяблова СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ.....	284
А.В. Шастин ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ КЛАСТЕРАХ.....	289
Emilija Miteva-Kacarski ANALYSIS OF THE TRADE RELATIONS BETWEEN THE REPUBLIC OF MACEDONIA AND RUSSIA.....	298
Е. Veselinova, М. Gogova Samonikov СТРАТЕГИСКИ ФАКТОРИ НА КАПИТАЛОТ НА БРЕНДОТ.....	306
О. Gjorgieva-Trajkovska, В. Koleva, V. Georgieva Svrtinov ВЛИЈАНИЕТО НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА ВРЗ СМЕТКОВОДСТВОТО	314
В. Koleva, О. Gjorgieva-Trajkovska, V. GeorgievaSvrtinov ПРЕДИЗВИЦИ НА МЕНАџЕРСКОТО СМЕТКОВОДСТВО ВО УСЛОВИ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА	318



J. Dimitrova ПРИДОНЕСОТ НА РЕВИЗИЈАТА И РЕВИЗОРСКИТЕ ИЗВЕШТАИ КОН ПОДИГАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ НА ФИНАНСИСКОТО ИЗВЕСТУВАЊЕ И КОН ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА МЕЃУНАРОДНОТО ДВИЖЕЊЕ НА КАПИТАЛ.....	324
M.Gogova Samonikov, E. Veselinova МЕНАЦИРАЊЕТО СО Е-ФИНАНСИИТЕ КАКО ПРЕДИЗВИК ПРЕД МАКЕДОНСКАТА И РУСКАТА ЕКОНОМИЈА.....	332
K. Fotova Cikovik ,R. Fotov ВЛЕЗ НА СТРАНСКИ КАПИТАЛ ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР: АРГУМЕНТИ ЗА И ПРОТИВ.....	338
I. Gruevski, S. Gaber ДАНОЧНИТЕ ТРЕТМАНИ НА ПРИВАТНИТЕ ПЕНЗИСКИ ФОНДОВИ.....	349
V. Vasileva, O. Gjorgieva-Trajkovska ВЛИЈАНИЕТО НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА ВРЗ КРЕДИТНИОТ РИЗИК	359
Даница Стојановска КРЕИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА СТРАТЕГИИ ВО ИТАЛИЈАНСКИОТ МАЛ БИЗНИС СПОРЕДБЕНО СО МАЛИОТ БИЗНИС ВО МАКЕДОНИЈА.....	364



УДК: 005.8:338.43

А.В. Шастин

Общество с ограниченной ответственностью «Омскагростройпроект», заместитель генерального директора по финансам и развитию, кандидат экономических наук

A.V. Shastin

Omskagrostroyproject, Deputy General Director of Finance and Development, Candidate of economical sciences

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ КЛАСТЕРАХ

Отрасль сельского хозяйства является одной из базовых отраслей экономики любого государства. При этом она характеризуется низкой инвестиционной привлекательностью по причине высокой зависимости от природных условий. В условиях внедрения в предприятия отрасли результатов научно-технического прогресса сформировалась необходимость изменения систем управления структурами агропромышленного комплекса. При этом в первую очередь требуется усовершенствование самих сельскохозяйственных предприятий и организаций, объединяя их в кластеры. Такой способ организации отрасли позволяет формировать производственно-логистические центры, которые ориентированы не только на развитие сфер растениеводства или животноводства, но и на максимальное удовлетворение потребностей конечного потребителя через взаимодействие со сферой обращения. Помимо кластерной организации, логичным является внедрение в систему управления, как отдельных предприятий, так и целых комплексов или кластеров методологии проектного управления, которая позволит более эффективно обеспечивать достижение поставленных целей. При этом основной единицей управления агропромышленным кластером становится проектный офис.

Ключевые слова: агропромышленный кластер, агропромышленный комплекс, инвестиционная привлекательность, проектный офис, проектное управление, паспорт проекта, план-график проекта.

USING METHODS OF PROJECT MANAGEMENT IN AGRO-INDUSTRIAL CLUSTER

Agriculture industry is one of the basic sectors of the economy of any state. At the same time it is characterized by low investment attractiveness due to its high dependence on natural conditions. In the context of the implementation in the enterprise sector of scientific and technological progress it is emerged the need to change the structures of control systems of agriculture. This primarily requires improving themselves of agricultural enterprises and organizations, uniting them into clusters. This way of organizing the industry allows to create production and logistics centers, which focus not only on the development of crop or livestock areas, but also to fully meet the needs of the end user through interaction with the circulation area. In addition to the cluster organization, it is the logical implementation of the control system as individual businesses and entire complexes or clusters of project management methodology, which will allow to ensure the achievement of goals more effectively. At the same time the basic unit of agro-industrial cluster management becomes a project office.

Keywords: agriculture cluster, agribusiness, investment attractiveness, project office, project management, project passport, project schedule.

Сельское хозяйство является одной из базовых отраслей экономики любой страны. Помимо занятости, участия в производстве валового внутреннего продукта, сельскохозяйственная отрасль также обеспечивает продовольственную безопасность страны, а в некоторых случаях продукция данной отрасли является основной статьей экспорта.

Вместе с тем, сельское хозяйство является зоной высокого риска ведения бизнеса. Зависимость от природных условий, подверженность растений и животных различным болезням в значительной мере снижает инвестиционную привлекательность данной отрасли и затрудняет процесс формирования в ней прибыли.

Конечно, как и в любой другой отрасли, в сельском хозяйстве происходят изменения за счет внедрения в производство результатов научно-технической революции. В частности, появились новые технологии обработки земель, повышающие урожайность культур, используются новые виды



удобрений и механизмов в данной отрасли, которые увеличивают производительность труда в отрасли. Все это снижает риски ведения бизнеса в агропромышленном комплексе и повышает его инвестиционную привлекательность. Однако, на наш взгляд, назрела необходимость изменений и в методах управления, как отдельными предприятиями, так и отраслью в целом.

Применение устаревших методов управления в значительной мере нивелирует эффект от внедрения технологических изменений. На многих предприятиях по-прежнему сохраняется ориентация на производство продукции, а значит, не учитываются требования потребителей, что в значительной мере ухудшает перспективы сбыта продукции и снижает рентабельность бизнеса. Кроме того, наблюдается слабая интеграция производства и переработки продукции сельскохозяйственных товаропроизводителей. Слабые технологические и кооперационные связи также снижают эффективность бизнеса в указанных сферах.

Решить данные проблемы позволит построение производственно-сбытовых цепочек для локальных сельхозпроизводителей, организация которых возможна через создание производственно-логистических центров (далее – ПЛЦ) и (или) агропромышленных кластеров, предназначенных для создания замкнутой цепочки агропромышленного производства, включая производство продуктов питания.

Суть подхода заключается в создании и развитии товаропроводящей инфраструктуры для местных сельскохозяйственных производителей, включающей мощности по хранению, первичной и глубокой переработке, производству продуктов питания и полуфабрикатов, в том числе высокой степени готовности, их транспортировке, доставке и сервировке для конечного потребителя. В результате создается последовательная цепь технологически синхронизированных производственных предприятий, объектов складской логистики, транспортных предприятий, операторов питания, сервиса и торговли.

Управление вышеуказанными процессами включает организацию, планирование, контроль и регулирование товарного потока, начиная с получения заказа, закупки сырья и материалов для обеспечения производства продукции и заканчивая доведением продукции с оптимальными затратами ресурсов до конечного потребителя в соответствии с требованиями рынка. Данную деятельность целесообразно осуществлять из единого центрального органа (проектного офиса). К задачам такого органа (проектного офиса) могут быть отнесены:

- предоставление субъектам указанных процессов мер государственной поддержки в соответствии с государственными, ведомственными программами;
- мониторинг ценообразования на всех этапах цепи поставок продукции и исключение посреднического звена;
- организация и проведение государственных и муниципальных закупок, установление критериев отбора, контроль исполнения контрактов и прочие функции заказчика в соответствии с законодательством на оказание услуг организации питания и (или) поставки продуктов питания, полуфабрикатов, рационов, сельскохозяйственного сырья в учреждения социальной сферы, предприятий и организаций федерального значения а также для нужд адресной продовольственной поддержки;
- сбор, обработка и предоставление маркетинговой информации местным производителям сельскохозяйственного сырья, перерабатывающим предприятиям и прочим участникам цепочки для планирования производства.

Следует различать такие понятия, как офис управления проектами (РМО), проектный офис (project office), проектная команда (project team).

РМО может быть создан:

- для управления корпоративным портфелем проектов;
- для управления портфелем проектов на уровне крупного подразделения компании;
- для управления программой;
- для управления определенной категорией проектов;
- для управления крупным проектом;
- для управления несколькими проектами, использующими общие ресурсы и инфраструктуру.

В Руководстве для портфельных, программных и проектных офисов (далее Руководство), разработанном Всемирной организацией по управлению проектами (OGC) в 2008 году, представлена высокоуровневая модель офисов различных типов, которые могут создаваться в организации для



управления портфелями, программами и проектами, как на постоянной, так и на временной основе. Краткое описание основных типов офисов и их функций/услуг, адаптированное на основе Руководства, приведено в таблице 1.

Таблица 1. Краткое описание основных типов офисов для управления портфелями, программами и проектами и их возможных функций/услуг

Тип офиса	Описание
Офис управления портфелем организации	<p>Постоянный офис для управления портфелем проектов, поддерживающий формирование и исполнение портфеля в масштабах всей организации, а также изменения в деятельности организации вследствие реализации проектов и программ, включенных в портфель</p> <p>Возможные функции/услуги офиса:</p> <ul style="list-style-type: none"> • формирование портфеля организации и приоритезация программ и проектов; • планирование и оценка; • планирование мощностей и управление ресурсами; • мониторинг выполнения портфеля организации; • анализ и отчетность по портфелю организации; • утверждение и закрытие программ и проектов; • управление отношениями с заинтересованными сторонами и коммуникациями; • управление реализацией выгод.
Офис управления портфелем подразделения	<p>Постоянный офис для управления портфелем программ и проектов, поддерживающий формирование и исполнение портфеля проектов и программ в масштабах департамента, дивизиона, региона или бизнес-единицы</p> <p>Возможные функции/услуги офиса:</p> <ul style="list-style-type: none"> • формирование портфеля подразделения и приоритезация программ и проектов; • планирование и оценка; • планирование мощностей и управление ресурсами; • мониторинг выполнения портфеля подразделения; • анализ и отчетность по портфелю подразделения; • утверждение и закрытие программ и проектов; • управление отношениями с заинтересованными сторонами и коммуникациями; • управление реализацией выгод.
Офис управления программой подразделения	<p>Постоянный офис для управления программой, поддерживающий формирование и исполнение программы в масштабах департамента, дивизиона, региона или бизнес-единицы</p> <p>Возможные функции/услуги офиса:</p> <ul style="list-style-type: none"> • планирование; • мониторинг, обзоры и отчетность по программе; • управление пулом ресурсов; • управление рисками, проблемами и изменениями; • управление финансами; • управление коммерческими аспектами, включая управление поставщиками; • обеспечение качества; • управление информацией; • управление развитием программы (переходами к следующим фазам жизненного цикла);



	<ul style="list-style-type: none"> • услуги секретариата.
Программный офис для специфических инициатив	<p>Временный офис, созданный для поддержки реализации специфических инициатив по изменениям в деятельности организации, которые объединены в программу</p> <p>Возможные функции/услуги офиса:</p> <ul style="list-style-type: none"> • планирование; • отчетность; • управление рисками, проблемами и изменениями; • информационный менеджмент.
Проектный офис для специфической инициативы	<p>Временный офис, созданный для поддержки реализации специфической инициативы по изменениям в деятельности организации, которая определена как проект</p> <p>Возможные функции/услуги офиса:</p> <ul style="list-style-type: none"> • планирование; • отчетность; • управление рисками, проблемами и изменениями; • информационный менеджмент.
Центр совершенства	<p>Подразделение, которое определяет стандарты для управления портфелями, программами и проектами (в том числе — процессы, шаблоны, инструменты), разрабатывает требования к навыкам и обучает участников проектов, управляет знаниями и т. П. Центр совершенства может входить в состав Офиса управления портфелем или действовать как отдельное независимое подразделение.</p> <p>Возможные функции/услуги центра:</p> <ul style="list-style-type: none"> • разработка и поддержка внедрения стандартов и методов управления портфелями, программами и проектами; • внутреннее консультирование; • обучение в области управления портфелями, программами и проектами; • управление знаниями; • изучение и распространение лучших практик.

В Руководстве по проектному управлению (РМВОК) определен диапазон функций, которые может выполнять РМО:

- управление общими ресурсами для проектов;
- определение и разработка методологии, лучших практик и стандартов управления проектами;
- коучинг, наставничество, обучение и надзор;
- мониторинг соответствия стандартам, процедурам и шаблонам управления проектами посредством аудитов проектов;
- разработка и управление принципами, процедурами, шаблонами проекта и другой общей документацией (активами процессов организации);
- координация коммуникаций между проектами.

При выборе подхода к созданию РМО следует учитывать, что модель, которая будет развернута в организации, может включать в себя, как единственный РМО, так и множество различных РМО на разных уровнях управления и по разным направлениям деятельности. Руководство OGC рекомендует учитывать при создании РМО такие переменные, как:

- видение и цели, как организации, исполняющей проекты, так и руководителя, выступающего в роли спонсора создания РМО;
- потребности бизнеса;
- уровень зрелости организации в управлении портфелями, программами, проектами и рисками;



- объем пула ресурсов, который предполагается передать под управление РМО;
- количество уже запущенных программ и проектов, которые предполагается передать под управление РМО;
- организационные, политические и культурные факторы окружающей среды, которые могут повлиять на деятельность РМО;
- особенности организационной структуры предприятия и географическое распределение персонала, участвующего в проектах и программах;
- зрелость матричных структур управления в организации.

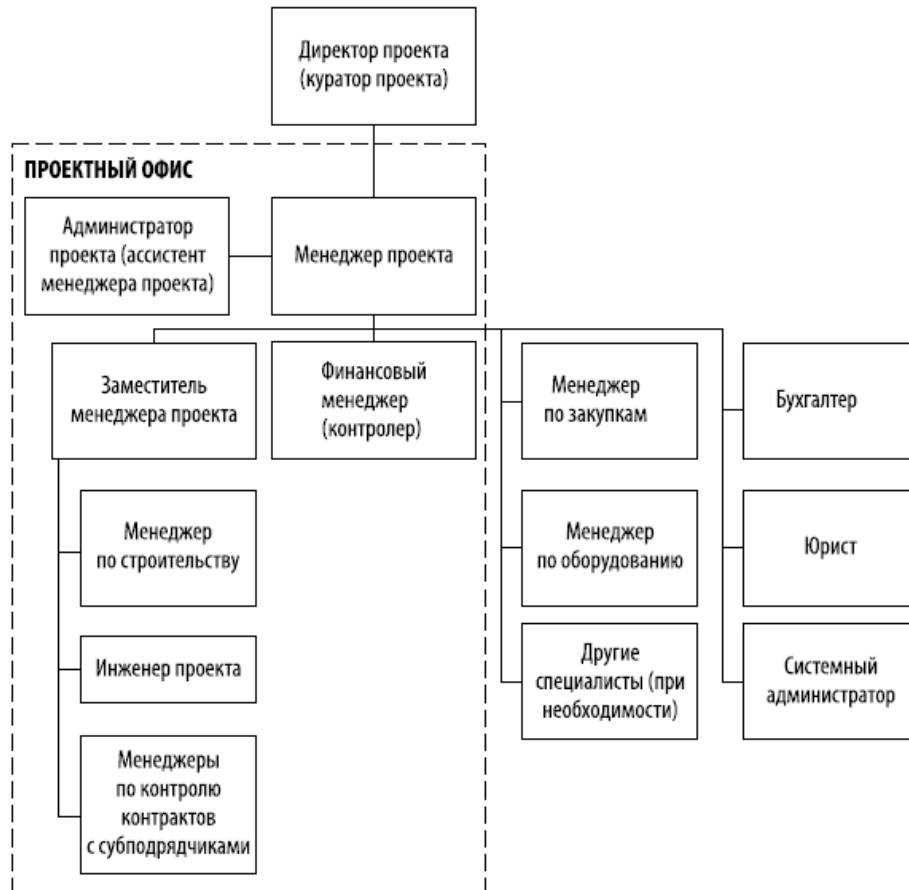


Рисунок 1. Организационная структура управляющей компании агропромышленным парком

Для создания и развертывания РМО возможно использовать модель жизненного цикла РМО, рекомендованную в Руководстве. Адаптированный вариант данной модели представлен на рис. 2.

По результатам исследований РМІ создание и развертывание РМО на постоянной основе у большинства организаций занимает период от 6 месяцев до 2 лет. Значительно влияние на сроки и успешность внедрения РМО в организации чаще всего оказывают такие факторы, как:

- нечеткое видение модели будущего РМО, его области применения и результатов, которые должны быть получены, у руководства компании и ответственного за данный проект;
- недостаточная поддержка РМО со стороны руководства организации;
- укомплектование РМО сотрудниками с низким уровнем компетенций только по той причине, что они доступны для назначения в РМО.

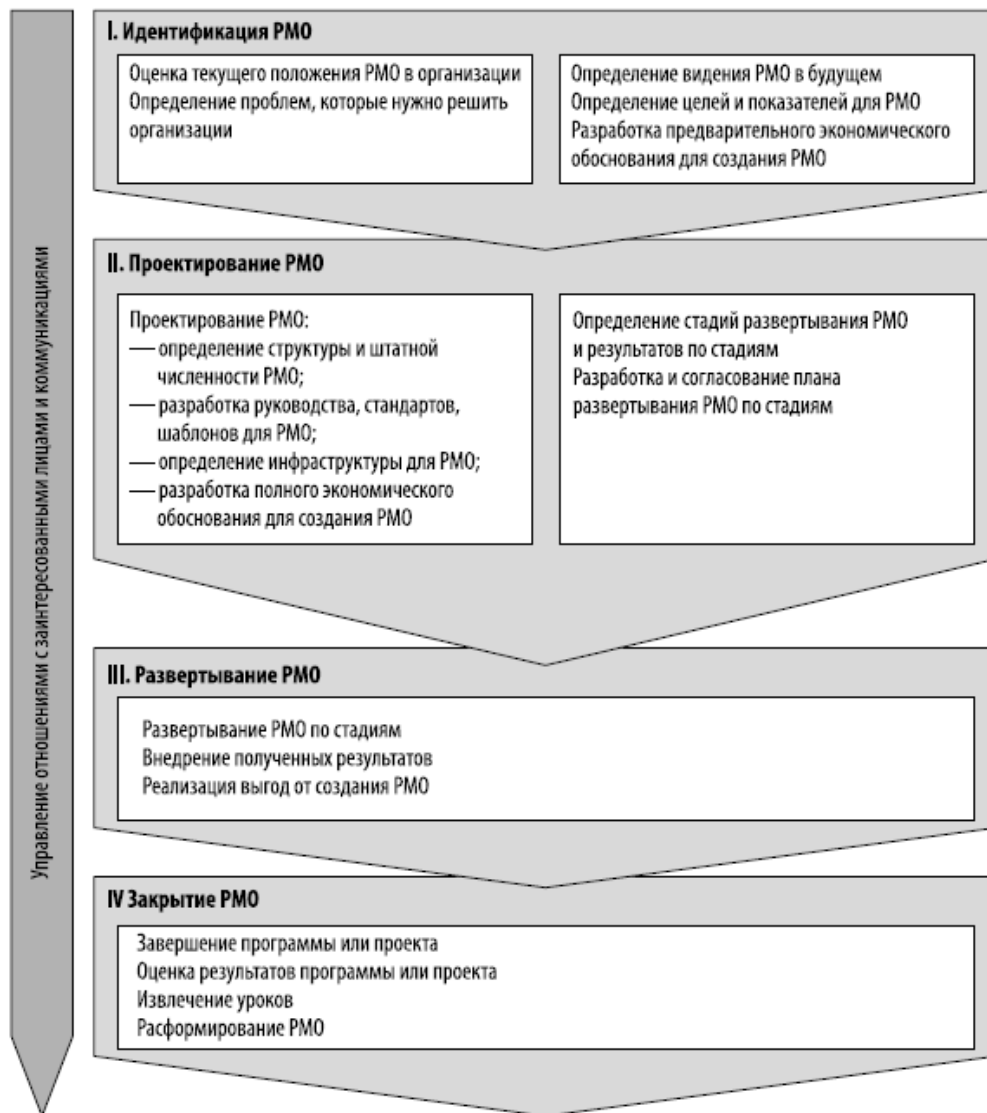


Рисунок 2. Модель жизненного цикла РМО

Исходя из изложенного, система управления агропромышленным кластером должна представлять собой набор процессов и инструментов управления ресурсами, предназначенных для достижения поставленных целей. При этом под процессом следует понимать структурированный набор работ, характеризующийся повторяемостью и направленный на реализацию определенных функций и достижение целей. А под инструментом – средство практической реализации управленческого решения.

Следовательно, в системе управления агропромышленным кластером может выделяется 4 уровня управления: стратегический, тактический, оперативный и операционный уровни. Каждый уровень управления характеризуется своим горизонтом планирования и периодичностью контроля:

- стратегический уровень – планирование на период от 6 лет, контроль не реже 1 раза в год;
- тактический уровень – планирование на период от 1 года до 6 лет, контроль не реже 1 раза в квартал;
- оперативный уровень – планирование на период от 3 месяцев до 1 года, контроль не реже 1 раза в месяц;
- операционный уровень – планирование на период от 1 дня до 3 месяцев, контроль не реже 1 раза в неделю.

Процессы управления, которые необходимо внедрить или модифицировать при переходе на проектно-ориентированную систему управления, делятся на основные и вспомогательные.

К основным процессам управления относятся:



- стратегическое управление;
- тактическое управление;
- управление проектами.

К вспомогательным процессам управления относятся:

- управление мотивацией участников проектов;
- управление компетенциями участников проектной деятельности;
- организационная поддержка проектной деятельности;
- технологическая поддержка проектной деятельности.

В перечень основных процессов модели проектно-ориентированной системы управления также входят «Управление процессами» и «Операционное управление». Данные процессы в проектно-ориентированной системе управления не являются профильными и могут быть реализованы любым образом.

Вся деятельность администрации агропромышленного кластера декомпозируется на Проекты и Процессы. Проекты классифицируются на: приоритетные, внутренние и внешние. К приоритетным проектам относятся ключевые проекты с точки зрения достижения целей агропромышленного кластера, находящиеся под непосредственным контролем руководителя.

К внутренним проектам относятся проекты подразделений, находящиеся под контролем заместителя руководителя администрации или руководителя структурного подразделения.

Целью управления проектами является обеспечение достижения целей агропромышленного кластера путем планирования, организации и контроля трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта.

Основными инструментами управления проектами в агропромышленном кластере должны быть Паспорт проекта, План-график проекта и Отчеты по проекту.

Паспорт проекта – документ, в котором утверждается ключевая информация по проекту, а именно: наименование проекта, участники, основания для инициации, цели, задачи, результаты, критерии успеха, период реализации, риски, взаимосвязь с другими проектами, План контрольных событий.

План-график проекта включает в себя блоки мероприятий, мероприятия, контрольные события по проекту, связи между ними, а также ответственных исполнителей, сроки реализации мероприятий и достижения контрольных событий. Контрольные события включают в себя, как все контрольные события из Паспорта проекта (тактического уровня), так и промежуточные контрольные события (оперативного уровня).

Отчет по проекту включает в себя информацию о фактическом достижении контрольных событий, прогнозе достижения контрольных событий, причинах их не достижения, нарушении сроков, рисках проекта и способах их снятия/минимизации, ключевых результатах, достигнутых за период, открытых вопросах, требующих решения руководства. Помимо этого, в отчете может содержаться информация по исполнению бюджета.

Основными целями и задачами проектного офиса являются:

- обеспечение организационно – методического руководства проектной деятельностью в агропромышленном кластере;
- поддержание в актуальном состоянии проектной методологии в агропромышленном кластере;
- управление проектами комплексного развития сельского хозяйства и агропромышленного комплекса;
- обеспечение повышения результативности и эффективности реализации проектов в области сельского хозяйства и агропромышленного комплекса.

Основными функциями проектного офиса являются:

- участие в инициации, разработке и реализации проектов, программ, концепций, стратегий, отнесенных к компетенции проектного офиса;
- формирование и поддержание в актуальном состоянии банка данных проектов, планируемых к реализации, реализуемых и завершенных на территории агропромышленного кластера;
- распределение обязанностей руководителей проектов путем делегирования вспомогательных функций и перераспределения части аналитической работы;



- внедрение единой системы информационного обеспечения и сопровождения заинтересованных сторон о ходе работы над проектом;
- осуществление процедур эффективного мониторинга и контроля жизненного цикла проектов;
- осуществление мониторинга реализации проектов агропромышленного кластера по целям, срокам и бюджетам;
- анализ и выбор проектов к разработке и реализации;
- анализ завершенных и закрытых проектов;
- организация планирования и распределения ресурсов между проектами – ресурсное календарное планирование, контроль выделения ресурсов, контроль эффективности использования и перераспределения ресурсов;
- осуществление контроля и согласование межфункциональных и межпроектных связей – согласование распределения спорных ресурсов, распределение ресурсов между проектами;
- исполнение документооборота между проектным офисом и другими участниками проектов.

Проектный офис для осуществления своих задач и функций обладает следующим правами:

- запрашивать и получать в пределах своих полномочий в установленном порядке от участников агропромышленного кластера необходимые документы и информацию;
- проводить совещания, семинары, конференции, тренинги, круглые столы для рассмотрения вопросов, относящихся к компетенции проектного офиса.
- привлекать специалистов для подготовки проектной документации, докладов и других материалов в системе документационного обеспечения управления проектами.

Таким образом, использование методологии проектного управления позволяет повысить эффективность работы, а значит, и инвестиционную привлекательность агропромышленного кластера на любой территории. Необходимо отметить, что данные принципы управления и организации труда приобретают все большую популярность в мире. Это связано с тенденциями развития проектного управления в мире.

Во-первых, происходит изменение уровня ответственности проектных офисов. Вместо обеспечения соответствия проектов требованиям стандартов, проектные офисы все в большей степени переключаются на управление, ориентированное на результаты и на решение проблем, возникающих при выполнении проектов и управлении портфелем проектов. Проектные офисы начинают отвечать за результаты непосредственного управления портфелями проектов и программами, за достижение показателей стоимости при исполнении портфеля на протяжении длительного периода, за скорость движения организации к поставленным стратегическим целям.

Во-вторых, происходит перераспределение полномочий по принятию решений на уровне портфеля и отдельных проектов: от «выталкивания» решений по проектам и портфелям вверх на уровень руководства организации – к делегированию полномочий по принятию решений вниз на уровень подразделений, выполняющих проекты.

Третья тенденция состоит в том, что проектные офисы в большей степени фокусируют внимание не на проектах в целом, а на процессах, выполняемых на уровне портфеля и проектов, и на улучшении данных процессов. Для внедрения непрерывных улучшений процессов гораздо чаще начинают использоваться бережливые проектные офисы, которые делают основной акцент в своей работе на снижении перепроизводства продукции и закрытии проектов, не создающих ценности для ключевых заинтересованных сторон, на сокращении задержек или времени ожидания при выполнении проектов и на оптимизации продолжительности их жизненных циклов в целом, на исключении из проектов избыточных операций и процессов, приводящих к необоснованным затратам или потерям.



Список литературы:

1. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. М.: Альпина Паблишер, 2016.
2. Мередит Дж., Мантел С. Управление проектами. М.: Питер, 2014.
4. Илларионов А., Клименко Э. Портфель проектов. Инструмент стратегического управления предприятием. М.: Альпина Паблишер, 2013.
5. Соолятэ А.Ю. Управление проектами в компании. Методология, технологии, практика. М.: Синергия, 2012.
6. О'Коннор Д., Макдермотт И. Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. М.: Альпина Паблишер, 2016.
7. Голдрат Э.М., Кокс Д. Цель. Процесс непрерывного улучшения. М.: Попурри, 2014.