

16+

НОО "ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НАУКА"

# НАУЧНЫЕ И ПРИКЛАДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В ОБЛАСТИ ТРАНСФОРМАЦИИ ДЕЛОВОГО КЛИМАТА

монография

Мишурова И.В., Николаев Д.В.,  
Николаева Н.В., Рассохина Т.В.

**НАУЧНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НАУКА**

**Научные и прикладные исследования в  
области трансформации делового климата**

Монография

УДК 33  
ББК 65  
Н34

**Главный редактор:** Краснова Наталья Александровна – кандидат экономических наук, доцент, руководитель НОО «Профессиональная наука»

**Технический редактор:** Канаева Ю.О.

**Рецензент:** Гурнович Татьяна Генриховна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Организация производства и инновационной деятельности», Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина

**Авторы:**

Мишурова И.В., Николаев Д.В., Николаева Н.В., Рассохина Т.В.

Научные и прикладные исследования в области трансформации делового климата [Электронный ресурс]: монография. – Эл. изд. - Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 101 с.). - Нижний Новгород: НОО "Профессиональная наука", 2019. – Режим доступа: <http://scipro.ru/conf/monographfinance2011.pdf>. Сист. требования: Adobe Reader; экран 10".

ISBN 978-5-907072-91-6

Монография посвящена вопросам формирования, развития и совершенствования финансовой системы.

Материалы монографии будут полезны преподавателям, научным работникам, специалистам предприятий, финансовых организаций, а также студентам, магистрантам и аспирантам.

При верстке электронной книги использованы материалы с ресурсов: Designed by Freepik, Canva.

ISBN 978-5-907072-91-6



© Авторский коллектив, 2019 г.

© Издательство НОО Профессиональная наука, 2019 г.

# СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>                                                                                                                      | <b>5</b>  |
| Глава 1. Проблематика разработки маркетинговой стратегии продвижения нового товара .....                                                  | 7         |
| Глава 2. Информационные аспекты повышения эффективности менеджмента .....                                                                 | 32        |
| Глава 3. Построение профиля ключевых компетенций руководителя проектов .....                                                              | 55        |
| Глава 4. Совершенствование процессов поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в целях устойчивого развития туризма ..... | 78        |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>                                                                                                                    | <b>94</b> |
| <b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....</b>                                                                                                     | <b>95</b> |
| <b>СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ .....</b>                                                                                                          | <b>99</b> |



## Введение

Трансформация делового климата представляет собой механизм оперативного реагирования власти на запросы бизнес-сообщества и направлен на снятие существующих нормативных ограничений при ведении бизнеса, в том числе на устранение избыточных, устаревших и противоречащих друг другу требований, содержащихся в нормативных правовых актах.

Трансформация делового климата должна быть направлена на улучшение инвестиционного климата по 12 направлениям: технологическое присоединение к инженерным сетям; градостроительная деятельность; регистрация прав на имущество и кадастровая оценка; таможенное администрирование; международная торговля и развитие экспорта; доступ субъектов малого и среднего предпринимательства к закупкам; доступ субъектов малого и среднего предпринимательства к финансам; регистрация юридических лиц; человеческий капитал и производительность труда; корпоративное управление; налоговое администрирование; контрольно-надзорная деятельность.

Желательно, чтобы не только бизнес-сообщество, но и научные деятели были включены в эту работу на всех ее этапах - от выявления существующих проблем ведения бизнеса в различных отраслях, формирования путей их решения, до оценки качества работы органов власти.

Монография состоит из 4-х глав.

**В первой главе** рассматривается вопрос проблематики разработки маркетинговой стратегии продвижения нового товара. Разработка маркетинговой стратегии является одним из ключевых направлений комплексной стратегии расширения масштабов бизнеса. Важными аспектами решения данной проблемы с учетом особенностей вывода нового товара на национальный и региональный рынки являются вопросы сегментирования рынка, определения целевой аудитории и искомых выгод потребителей, учет потребительских предпочтений, формирование нового бренда. В проведенном исследовании показаны основные шаги решения проблемы формирования маркетинговой стратегии и продвижения нового товара на примере нового бренда растительного масла.

**Во второй главе** рассматривается вопрос информационных аспектов повышения эффективности менеджмента. Информационное обеспечение принятия решений руководителем является одним из основных условий обеспечения эффективности управления. Цифровизация всех сфер

деятельности означает, что на первый план выходит не поиск информации, а возможности ее обработки для качества принимаемых менеджментом решений. В исследовании рассматриваются принципы изучения информированности, определения характеристик руководителя, оптимизации деятельности лиц, принимающих решение (ЛПР), методики оценки информированности на основе современных информационных технологий.

В третьей главе «Построение профиля ключевых компетенций руководителя проектов» продолжается авторское исследование инструментария проектного менеджмента в части рассмотрения вопросов формирования управленческих компетенций руководителей проектов. Определен профиль ключевых компетенций руководителя проектов с учетом специфики управления проектами в сфере масс-медиа, описана форма создания модели по развитию ключевых компетенций руководителя проектов, предложены способы развития управленческих компетенций.

В четвертой главе «Совершенствование процессов поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в целях устойчивого развития туризма» рассматриваются проблемы развития системы стимулирования предпринимательской активности в туристской сфере с целью устойчивого развития территориальных туристско-рекреационных систем и преодоления стагнации в развитии туристских территорий в контексте целей и задач определенных Стратегией развития туризма в Российской Федерации до 2035 года. Проведен анализ проблем снижения экономической эффективности туристской деятельности и на примере Московской области предложена система совершенствования процессов поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в соответствии с глобальными Целями устойчивого развития.

### ***Авторский коллектив:***

***Мишурова И.В.*** (Глава 1. Проблематика разработки маркетинговой стратегии продвижения нового товара)

***Николаев Д.В.*** (Глава 2. Информационные аспекты повышения эффективности менеджмента)

***Николаева Н. В.*** (Глава 3. Построение профиля ключевых компетенций руководителя проектов)

***Рассохина Т.В.*** (Глава 4. Совершенствование процессов поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в целях устойчивого развития туризма)

## Глава 1. Проблематика разработки маркетинговой стратегии продвижения нового товара

Одной из актуальных проблем при продвижении нового товара на рынок является разработка адекватной этой задаче стратегии.

Чтобы понять сущность данного понятия, необходимо указать на несколько конструктивных определений, которые были предложены авторитетными разработчиками теории стратегического управления. Шендел и Хаттен рассматривали его как «процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям»<sup>1</sup>. По Хиггенсу «стратегическое управление – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением»<sup>2</sup>. Пирс и Робинсон<sup>3</sup> определяют стратегическое управление как «набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того.

Продвижение товаров – это особая наука, которая использует знания экономики, маркетинга, психологии, социологии для решения проблем предприятия. Извлечь максимальную выгоду из продвижения в специфических российских условиях можно лишь при укреплении существующего отношения потребителей<sup>4</sup>

Гольдштейн Г.Я. и Катаев А.В. выделяют следующие важнейшие функции продвижения с точки зрения комплекса маркетинга:

- 1) создание образа престижности фирмы, ее продукции;
- 2) формирование образа инновационности для фирмы и ее продукции;

<sup>1</sup> Анурин В., Муромкина И., Евтушенко Е. Маркетинговые исследования потребительского рынка / Анурин В., Муромкина И., Евтушенко Е. – СПб: Питер, 2004

<sup>2</sup> Стратегические аспекты управления персоналом / Под редакцией проф.Симонова И.Ф., Пестовой Е.И. Москва. 2000

<sup>3</sup> Там же

<sup>4</sup> Мишурова И.В. Михненко Т.Н., Синюк Т.Ю. Разработка антикризисной стратегии предприятия в условиях конкурентного рынка. // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2017. № 4 (83). С. 28-35

Мишурова И.В. Матричный подход в стратегическом планировании предприятий. //Вестник Ростовского государственного экономического университета, 2015, №3(51), с.84-89

- 3) информирование о характеристиках товара;
- 4) обоснование цены товара;
- 5) внедрение в сознание потребителей отличительных черт товара;
- 6) информирование о месте приобретения товаров;
- 7) информирование о распродажах;
- 8) информирование о том, что фирма выгодно отличается от конкурентов, чтобы достичь цели организации»<sup>5</sup>.

Сегментация рынка по группам потребителей обычно производится в соответствии с факторами разработанными Бронниковой Т.С. и Чернявским А.Г.<sup>6</sup>.

По совпадению у определенных групп потребителей нескольких значений переменных можно сделать вывод о наличии определенного сегмента рынка, как это показано на рисунке 1.1.

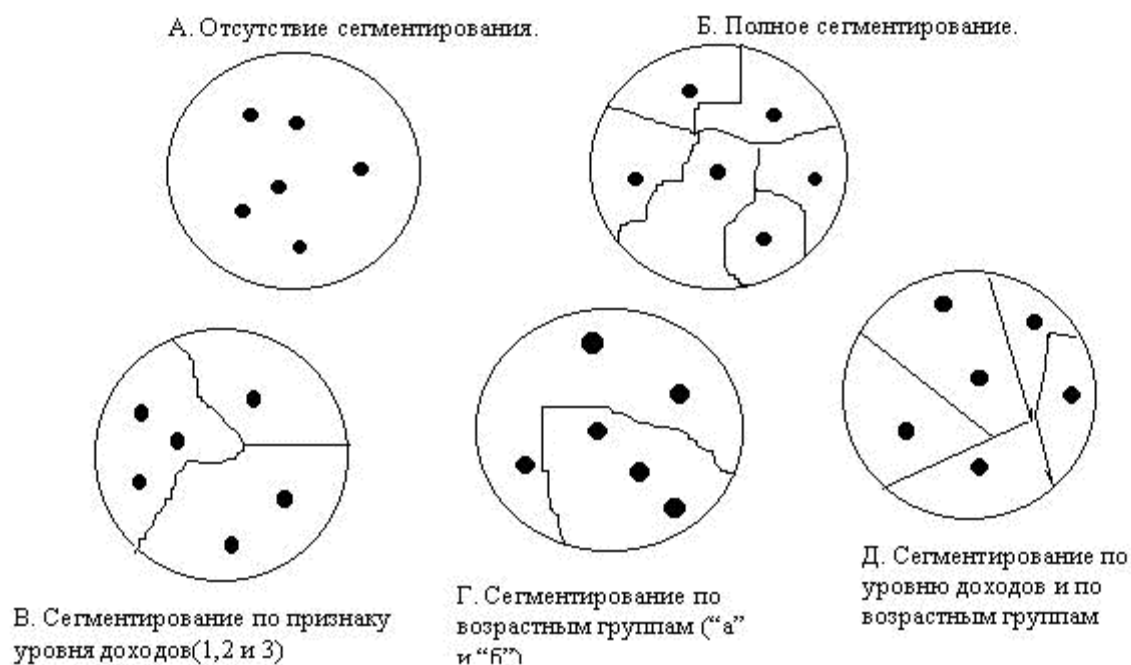


Рисунок 1.1. Разновидности сегментирования рынка

<sup>5</sup> Гольдштейн Г.Я., Катаев А.В. Маркетинг: Учебное пособие для магистрантов. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999

<sup>6</sup>Бронникова Т.С., Чернявский А.Г. Маркетинг: Учебное пособие Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999.



Остальные аспекты разработки маркетинговой стратегии продвижения рассмотрим на примере рынка растительных масел. Собранную информацию о группах потребителей рекомендуется свести в таблицу. Такая таблица даст возможность определить те факторы, которые важны для потребителя (искомые выгоды). В качестве примера приведена основанная на маркетинговых исследованиях таблица определения целевой аудитории и искомых выгод потребителей растительных масел (таблица 1.1).

Таблица 1.1

Пример определения целевой аудитории и искомых выгод потребителей

| Продукт            | Потенциальная целевая аудитория                                                                                                   | Искомые выгоды                                                                                 |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Растительное масло | Домохозяйки России, в возрасте до 45 лет, имеющие высокий доход и высокий должностной статус (портрет потребителя марки «Идеал»)  | Престижность марки растительного масла, возможность купить масло в крупных супермаркетах       |
|                    | Домохозяйки России, всех возрастов, в том числе пенсионеры, с доходом ниже среднего (портрет потребителя марки «Золотая семечка») | Невысокая цена марки, возможность купить масло в небольших магазинах, расположенных возле дома |

#### *Оценка текущего состояния российского рынка масложировой отрасли*

Масложировая промышленность занимает значительное место в пищевой индустрии страны. В структуре промышленного производства России доля пищевой промышленности составляет более 14%. Динамика спроса позволяет прогнозировать значительный потенциал увеличения производства масложировой продукции и расширения ее ассортимента.

Основной проблемой отрасли в настоящее время является изношенность основных фондов – около 70%, технологическая отсталость оборудования, нехватка сырья и финансовых ресурсов для его закупки. Многие предприятия продолжают работать на устаревшем оборудовании, используя несовершенные технологии переработки масличных. Так, на малых предприятиях до 20% подсолнечника перерабатывается методом прессования и без предварительной очистки от лузги, что приводит к низкому извлечению масла и нерациональному использованию сырья <sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Интернет-сайт: [www.ikar.ru](http://www.ikar.ru)  
Интернет-сайт: [www.masla.net](http://www.masla.net)

В последние годы масложировая промышленность демонстрирует высокую привлекательность для инвестиций. На рынке идут процессы интеграции, способствующие повышению эффективности работы предприятий за счет ресурсов крупных финансово-промышленных групп. Уже сейчас в состав отрасли входят мощные предприятия, оснащенные передовым оборудованием производства Бельгии, Германии, Дании и Аргентины (Юг Руси, Эфко, АСТОН). Они способны вырабатывать высококачественную продукцию, не уступающую по потребительским свойствам зарубежным производителям.

Таким образом, масложировая отрасль вслед за другими отраслями российской промышленности (производство соков, молочных продуктов) сегодня развивается по пути концентрации, что неизбежно приведет к вытеснению импортной продукции и самоликвидации мелких и средних предприятий, оснащенных устаревшим оборудованием, и не имеющим средств на продвижение своей продукции на рынок.

По прогнозу Института конъюнктуры аграрного рынка (ИКАР)<sup>8</sup>, в ближайшие 3 года на рынке масложировой продукции произойдут следующие качественные и количественные изменения:

- усиление интеграционных процессов в отрасли, возможен приход в переработку крупных иностранных инвесторов;
- рост отечественного производства подсолнечного масла крупнейшими заводами-производителями,
- снижение доли в производстве мелких маслодобывающих предприятий;
- снижение количества импортного подсолнечного масла на внутреннем рынке;
- увеличение экспорта подсолнечного масла;
- увеличение валовых сборов масличных культур за счет повышения урожайности, залогом которого станут более интенсивное использование минеральных удобрений, соблюдение современных агротехнологий, а также возможное увеличение среднегодовых температур по всей России, вызванное прогнозируемым общемировым потеплением.

Наиболее популярным на рынке растительного масла является -

---

Интернет-сайт: [www.maslo.org](http://www.maslo.org)

Интернет-сайт: [www.oilworld.ru](http://www.oilworld.ru)

<sup>8</sup> Интернет-сайт: [www.ikar.ru](http://www.ikar.ru)

подсолнечное. На этот сегмент приходится более 5/6 рынка. Кроме того, доля этого сегмента за 2017 г., по сравнению с 2016 г., увеличилась на 2,2%. Этот рост произошел за счет сокращения сегмента «другого» растительного масла, доля которого за этот же период снизилась на 2,9%<sup>9</sup>.

Сегодня основными участниками масложирового рынка являются несколько российских и иностранных компаний, ведущих свой бизнес в России – Юг Руси, ЭФКО, РУСАГРО, АСТОН, БУКЕТ, BUNGE, WJ GROUP, CARGILL (см. таб. 1.2. и рис. 1.2.)<sup>10</sup>.

Таблица 1.2

Ведущие игроки и основные семейства торговых марок бутилированного масла в 2017 г.

| Компания                      | Доля рынка по объему, % | Доля рынка по стоимости, % | Дистрибуция, % |
|-------------------------------|-------------------------|----------------------------|----------------|
| Юг Руси                       | 15,5                    | 14,8                       | 80,5           |
| Bunge                         | 14,8                    | 15,3                       | 81,2           |
| WJ                            | 8                       | 7,2                        | 51,9           |
| Эфко                          | 8                       | 8                          | 53,2           |
| Русагро                       | 6,5                     | 6,4                        | 44,2           |
| Aceitera General Dehera (AGD) | 4,5                     | 4,5                        | 39,9           |
| Русская Бакалея               | 3,9                     | 4                          | 34,9           |
| Сигма                         | 2,7                     | 2,4                        | 16,5           |
| Рабочий                       | 2,2                     | 1,9                        | 14,6           |
| Астон                         | 0,4                     | 0,2                        |                |

| Торговая марка  | Доля рынка по объему, % | Доля рынка по стоимости, % | Дистрибуция, % |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|----------------|
| Золотая Семечка | 15,5                    | 14,7                       | 80,4           |
| Олейна          | 9,9                     | 10                         | 68,4           |
| Милора          | 6,5                     | 5,9                        | 49,5           |
| Слобода         | 7,3                     | 7,1                        | 49,9           |
| Аведовъ         | 6,1                     | 6                          | 44,2           |
| Natura          | 4                       | 4,1                        | 38             |
| Злато           | 3,9                     | 4                          | 34,9           |
| Корона          | 2,4                     | 2,2                        | 15,1           |
| Изобилия        | 2,1                     | 1,9                        | 14,5           |
| Отменное        | 2,1                     | 1,9                        | 14,5           |
| Затея           | 0,4                     | 0,2                        |                |

<sup>9</sup> Интернет-сайт: [www.masla.net](http://www.masla.net)

<sup>10</sup> Интернет-сайт: [www.masla.net](http://www.masla.net)

Интернет-сайт: [www.maslo.org](http://www.maslo.org)

Интернет-сайт: [www.oilworld.ru](http://www.oilworld.ru)

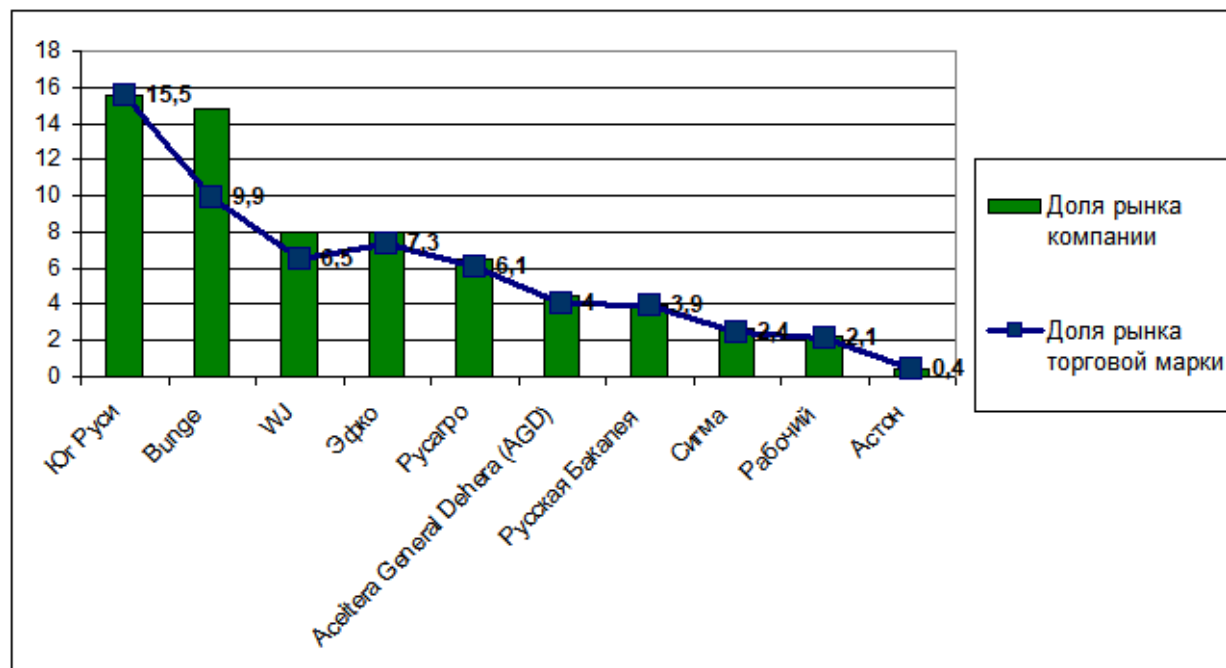


Рисунок 1.2. Соотношение доли рынка компании и доли рынка торговой марки компании

Именно эти компании, по прогнозам аналитиков, в ближайшие пять лет поделят сферы влияния на масложировом рынке страны. Это касается и рынка бутилированного растительного масла, особенностью которого является наличие большого количества локальных торговых марок (более 200), продукция которых не всегда отличается высоким качеством.

В зависимости от региона на долю многочисленных локальных марок приходится от 30% до 40% общего объема продаж фасованного масла. Ниша, занимаемая слабыми локальными марками, является территорией-донором для крупных игроков масложировой отрасли.

Наиболее привлекательным сегментом масложирового рынка России с точки зрения извлечения прибыли крупнейшие игроки рынка считают розничный рынок (потребление растительных масел домохозяйствами, совершающими покупки в розничной торговой сети). В этом сегменте развернется основная конкурентная борьба.

Сегодня Группа компаний «Астон» — крупный, динамично развивающийся многопрофильный агропромышленный холдинг, активно работающий в различных отраслях российской экономики <sup>11</sup>. Численность сотрудников составляет более 2,5 тысяч человек. В 2015 году оборот группы

<sup>11</sup> Интернет-сайт: [www.aston.ru](http://www.aston.ru)

превысил \$410 млн. Выручка от продажи собственной продукции составила \$200 млн. В ближайшие три года «Астон» планирует увеличить объем продаж до \$1 млрд. Холдинг занимает лидирующие позиции на зерновом и масличном рынке России. На долю компании «Астон» приходится более 11% российского экспорта зерновых культур и 50 % российского экспорта наливных растительных масел.

Ассортиментная политика Морозовского филиала АО «АСТОН» предполагает производство широкой гаммы продукции. В настоящий момент под торговой маркой «Затея» выпускаются четыре вида растительного масла: рафинированное, ароматное, кукурузное, а также масло растительное – смесь высокоолеинового подсолнечного масла Премиум с оливковым маслом Extra Virgin (Затея Oliva) <sup>12</sup>.

Рассмотрим алгоритм разработки стратегии продвижения нового продукта на рынок на примере опыта вывода нового бренда растительного масла на национальный и региональные рынки.

Планируя производство бутилированного растительного масла, в 2004 г. Группой компаний «Астон» были проведены маркетинговые исследования, целью которых стала разработка программа позиционирования новой торговой марки растительного масла – «ЗАТЕЯ». Разработка бренда «ЗАТЕЯ» было осуществлено при поддержке агентства «Instinct», которое входит в международную рекламную группу «BBDO».

Результатом маркетинговых исследований, проведенных агентством «Instinct», стало:

- определение наиболее важного сегмента потребителей с точки зрения потенциала большого объема продаж (всероссийский охват),
- исследование потребительских инсайтов (осознанная или неосознанная потребность, связанная с ролью категории в жизни потенциальных потребителей)
- последующее тестирование концепций позиционирования (на основе опросов потребителей растительных масел «Золотая семечка», «Злато», «Олейна» и др.).

Целевая аудитория, на которую была сделана ставка при разработке бренда «ЗАТЕЯ» – это женщины от 25 до 50 лет, семья не менее чем из 3 человек, доход в размере 3000-4500 рублей на члена семьи. Социальные классы, на которые ориентировались исследователи – это две категории:

---

<sup>12</sup> Интернет-сайт: [www.zatea.ru](http://www.zatea.ru)



- социальный класс D, который составляют квалифицированные рабочие, мастера на госпредприятиях и служащие в бюджетных организациях, большинство пенсионеров, мелкие торговцы без специального или высшего образования (30% от населения России),

- социальный класс C2, который составляют квалифицированные специалисты в бюджетных организациях, состоятельные пенсионеры, служащие без высшего образования и квалифицированные рабочие в иностранных и совместных компаниях (29% от населения России).

В процессе исследований было выявлено доминирование потребления марки «Золотая семечка» - 25 % рынка.

Основным потребителем растительного масла, как было определено в ходе проведенных исследований, является простая российская женщина, для которой семья занимает одно из главных мест в жизни. Поэтому она не расценивает ведение домашнего хозяйства, в общем, и приготовление домашней еды, в частности, как «обузу» - каждый день готовит разнообразные блюда. Отсюда и наибольшая частота использования растительного масла = 30,64 в среднем в месяц (средняя частота использования растительного масла по рынку = 28,69).

Почему была выбрана именно эта целевая аудитория?

Во-первых, потому что указанные социальные классы (D и C2) составляют 2/3 населения России (около 18,4 мл домохозяйств) (рис. 1.3.)

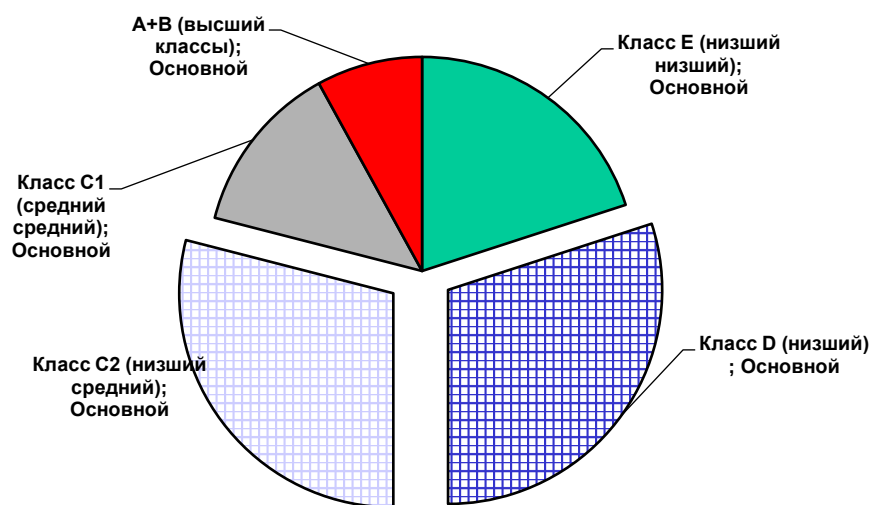


Рисунок 1.3. Социальные классы в России

Во-вторых, рост доходов населения создает вертикальную мобильность (переход в более высокий соц. класс) ( рисунок 1.4).

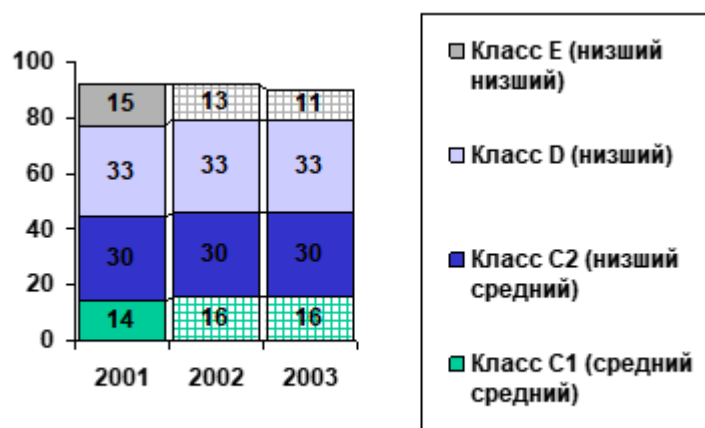


Рисунок 1.4. Вертикальная мобильность

В-третьих, это порождает переключение с более дешевых региональных марок на национальные марки из нашего сегмента (рис. 1.5).

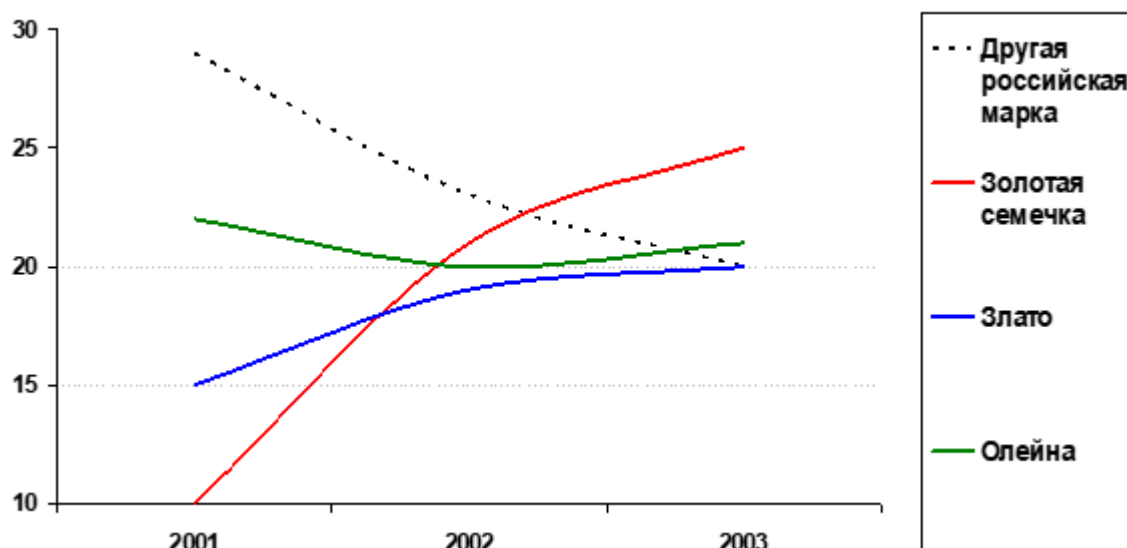


Рисунок 1.5. Наиболее часто используемая марка  
(% от домохозяйств, Ж 25-54 лет & Класс D, Класс C2)

Как показали проведенные исследования, новой марке легче войти именно в этот сегмент по следующим причинам:

1) по наиболее типичным психографическим высказываниям видно, что покупатели «Золотой семечки» более склонны к новаторству (рис. 6);



Рисунок 1.6. Психографические высказывания потребителей растительных масел

2) на групповых дискуссиях потребители «Золотой семечки» (по сравнению с покупательницами «Злато» и «Олейны») демонстрировали большую predisposedность к пробе разных марок:

- спонтанно называли больше марок, которые знают,
- чаще упоминали о своем опыте использования разных марок («Милора», «Слобода», разнообразные региональные марки);

3) потребители «Злато» и «Олейны» не скрывали своего консерватизма:

- «Мы уже привыкли, а зачем пробовать?»,
- спонтанно называли меньше марок, которые знают.

Исследования также показали, что «новаторы» чувствительны к цене (рис. 1.7).

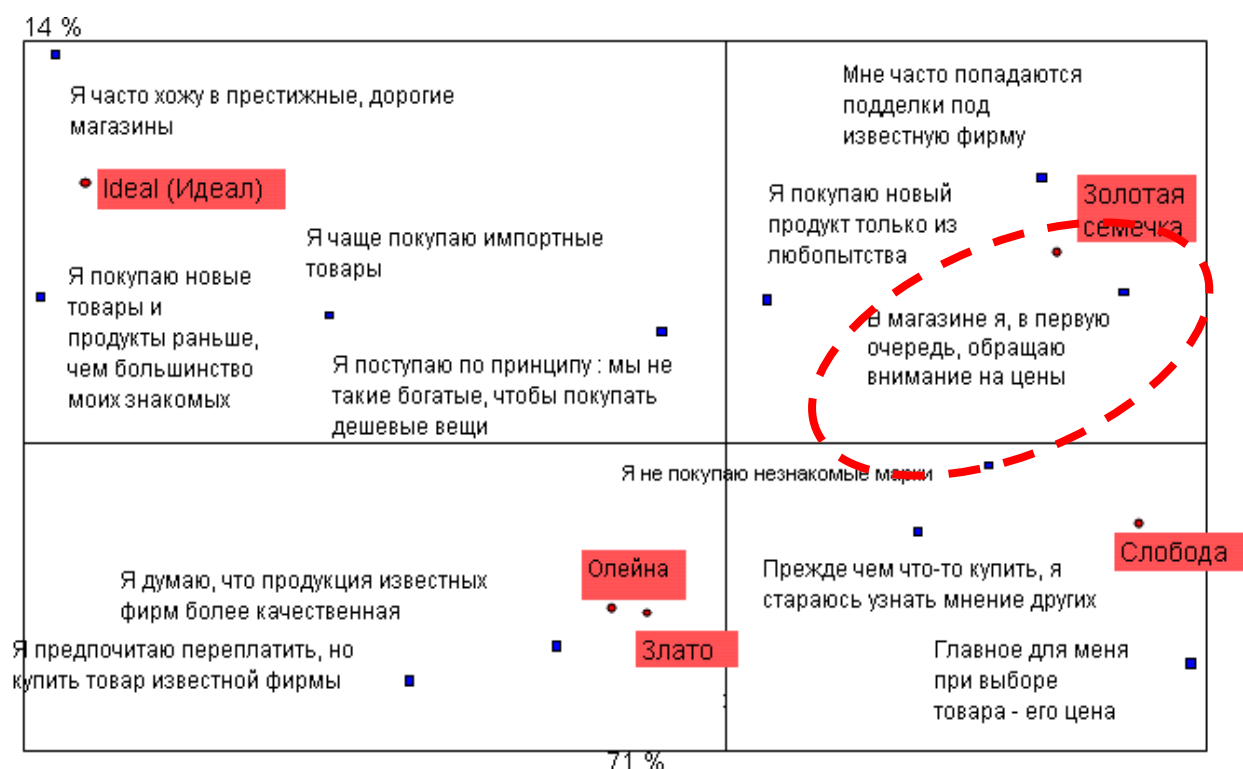


Рисунок 1.7. Психографические высказывания потребителей растительных масел

Этим, в большей степени, можно объяснить успех «Золотой семечки» у данных потребителей. «Золотая семечка» прекрасно «спаразитировала» на «Злате» в том смысле, что для потребителей это «как Злато, но подешевле»:

- Спонтанно потребители свой выбор обосновывали тем, что это «наше, отечественное – значит более натуральное, а «Злато» импортное – значит, не знаешь, чего туда засунули»...
- Однако когда их просили расставить разные марки по относительной близости к обобщенному понятию «идеальная марка», на первом месте оказывалась «Злато», а на втором «Золотая семечка».
- ...и уже после этого упражнения респонденты признавались, что «Золотая семечка», когда появилась, была на 2-3 рубля дешевле.

Исследователями была рекомендована следующая стратегия «ценового проникновения» на этапе запуска новой марки: очень важно, чтобы розничная цена в первые 1-2 года существования была не дороже «Золотой семечки», и очень желательно, чтобы она была на пару рублей

дешевле «Золотой семечки».

Ключевым выводом для дифференциации новой марки стал вывод о том, что уже поздно позиционироваться исключительно на преимуществах рафинации и дезодорации, т.к.:

- у потребителей уже четко сформировалось понимание преимуществ категории (бесспорно, благодаря «Злато»),
- потребители не видят разницы между марками (на уровне функциональных преимуществ) – все марки для них одинаковы, с точки зрения преимуществ рафинации и дезодорации:
  - функции: не портит вкус продуктов, универсальность применения (для жарки и заправки), полезность,
  - атрибуты: чистое, с витамином Е, без холестерина.

Таким образом, по мнению исследователей, достаточно обозначения атрибутов рафинации и дезодорации только на упаковке.

*Первая потенциальная территория для разработки концепций позиционирования – эмоциональный образ на отстроенном фундаменте преимуществ рафинации и дезодорации:*

- На уровне образов нет особых различий между основными марками («Злато», «Олейна», «Золотая семечка», «Ideal») с точки зрения неосязаемых выгод,
- Восприятие потребителей полностью отталкивается от цены либо упаковки, а не от рекламы:
  - «Ideal» это для богатых»,
  - «у «Слободы» какая-то этикетка некрасивая, корявая – ну для пенсионеров в общем..»,
  - «Злато» и «Олейна» – это для городских жителей среднего класса....ну а «Золотая семечка» для таких же... ну, может быть, с чуть меньшим достатком».

Таким образом, исследователями было выявлено, что первой территорией является эмоциональный образ на отстроенном фундаменте преимуществ рафинации и дезодорации.

В связи с этим исследователями были даны следующие рекомендации:

- Взять за точку отсчета какое-либо преимущество рафинации и дезодорации (как повод), но позиционироваться в эмоциональном поле (пока еще не занятом), подкрепляемом этим преимуществом,

- По результатам исследования потребительских инсайтов (осознанная или неосознанная потребность, связанная с ролью категории в жизни потенциальных потребителей) было выделено три потенциальных эмоциональных направления, вытекающих из разных функциональных преимуществ рафинации и дезодорации (рис. 1.8.),

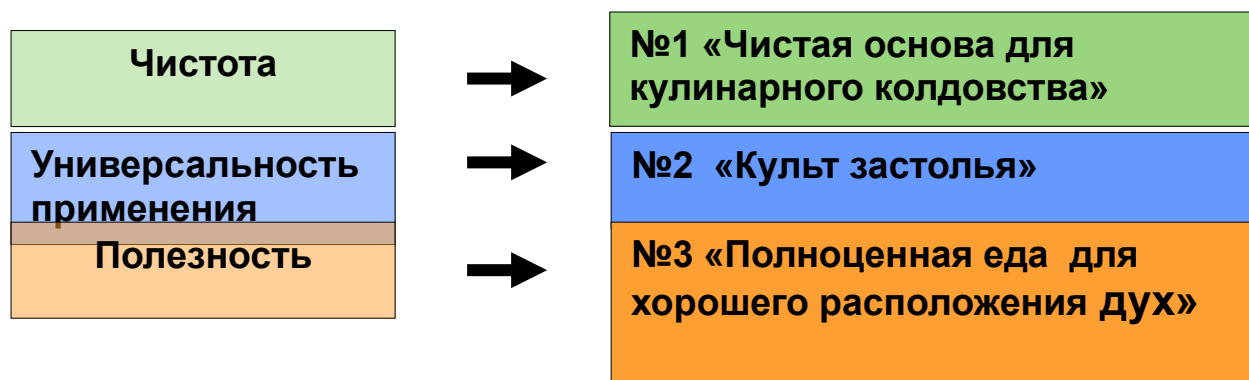


Рисунок 1.8. Эмоциональные направления, вытекающих из преимуществ дезодорации/рафинирования

#### ***Концепция №1: Чистая основа для кулинарного колдовства***

Предпосылки:

- Изобретательность и разнообразие в приготовлении домашней еды – это не только способ скрасить каждодневный процесс приготовления еды. Это еще и возможность для самоутверждения – «Показать, что я еще что-то могу».

В какой форме протестировали:

- Есть женщины, которые не прочь слегка «поколдовать» с приготовлением еды. И тогда в их руках обычные, с виду, продукты превращаются в удивительно вкусную домашнюю еду, а окружающие спрашивают: «А что это ты туда положила?»
- Для таких хозяек разработано новое рафинированное подсолнечное масло, которое является чистой основой для кулинарного колдовства.
- Потому что масло исключительно чистое, лучезарное и не искажает естественный вкус продуктов.



### ***Концепция №2: Культ застолья***

Предпосылки:

- Домашняя еда – это повод собираться, общаться, проявлять любовь к членам семьи и радушие к окружающим – «Люди, не использующие растительного масла, не любят готовить, они черствые, злые, замкнутые».

В какой форме протестировали:

- Радушных людей распознаешь по их отношению к еде. Их дом – полная чаша. Неважно, будни или выходные – всегда разные блюда, и за стол не садятся, пока все не соберутся. Находясь у них в гостях, через пять минут испытываешь чувство, будто знаешь хозяев давным-давно.

- Новое рафинированное подсолнечное масло – символ хлебосольного дома.

- Потому что идеально сбалансированное по своему составу, оно одинаково подходит как для жарки и консервирования, так для сервировки закусок и заправки салатов.

### ***Концепция №3: Полноценная еда для хорошего расположения духа***

Предпосылки:

- С одной стороны масло делает продукты питательными – «подсолнечное масло пропитывает еду, делает блюда сочными, что-ли...».

- С другой стороны, все мы в детстве, да и во взрослом возрасте слышали от наших матерей нотации, что питаться надо нормально, полноценно – «Покушай сынок своего, домашнего, а то, небось, весь день кусятничал...».

В какой форме протестировали:

- Полноценная еда – это залог жизненных сил и хорошего расположения духа. Правильно питающиеся люди обычно более спокойны и естественны во взаимоотношениях с окружающими, они не нервничают по пустякам.

- В новом рафинированном и дезодорированном подсолнечном масле содержатся витамины и полиненасыщенные жирные кислоты.

- Поэтому оно способствует полноценному питанию, насыщая блюда необходимыми микроэлементами.

*Вторая потенциальная территория для разработки концепций позиционирования – качество среди рафинированных и дезодорированных*

*масел:*

- На исследованиях потребители, судя лишь по упаковке «Аведова», наделяли бренд имиджем, связанным с качеством:
  - «Надежный мужчина, поставил свое имя, значит, ручается за качество».
  - «Что-то давнее, на Коркунова похоже..»
  - ...значит апеллирование к экспертизе (профессионализму) в производстве рифинации и дезодорации возможно.

Таким образом, исследования выявили, что второй потенциальной территорией является качество среди рафинированных и дезодорированных масел. Рекомендовано определить, какие есть потенциальные варианты помимо «Аведовского», основанного на «традициях».

Предложенные исследователями варианты:

- совершенство технологий (здесь затруднительно апеллировать к современным технологиям), у всех основных игроков они практически одинаковые.
- апеллировать к профессионализму через особое отношение к своему делу.

Исследователями сделан вывод о существовании концепции №4: «Лучшее в подсолнечном мире».

#### ***Концепция №4: Лучшее в подсолнечном мире***

В какой форме протестировали:

- подсолнечное масло - уникальный продукт, без которого совершенно невозможно представить себе рацион человека, как сегодня, так и сотни лет назад. Пусть сегодня мы не выжимаем масло вручную, как это делали наши предки, но современный, высокотехнологичный процесс требует, помимо знаний, немало любви и души, чтобы получить настоящее высококачественное масло,
- в новое подсолнечное рафинированное и дезодорированное масло вложены труд и любовь всех тех, кто его изготавливает, потому что практически каждая семечка с момента сбора до процесса производства контролируется тысячами специалистов.

Было проведено исследование, какое из четырех направлений обладает большим потенциалом?

*Критерии выбора наиболее сильной концепции:*

- релевантность – сила эмоционального отклика (на основе тестирования),
- дифференциация – больше всего отличается от конкурентов в категории (на основе тестирования),
- долгосрочность использования – возможность использовать в долгосрочной перспективе, а не только на этапе запуска (на основе экспертных оценок).

*В результате проведенных исследований был сделан вывод о необходимости придерживаться концепции «Чистота – основа кулинарного колдовства».*

Данный вывод основан на следующих исследованиях (табл. 1.3)

Таблица 1.3

Сводная таблица по трем критериям выбора (условные баллы – по пятибалльной шкале)

|                                                                                                                   | Чистая основа для кулинарного колдовства | Культ застолья | Полноценная еда для хорошего расположения духа | Лучше в подсолнечном мире |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------|---------------------------|
| Релевантность (сила эмоционального отклика)                                                                       | *****                                    | *****          | **                                             | ***                       |
| Долгосрочность использования (возможность использовать в долгосрочной перспективе, а не только для этапа запуска) | *****                                    | ***            | *                                              | *                         |
| Дифференциация (восприятие отличия от конкурентов)                                                                | ****                                     | ***            | *                                              | **                        |

*1) Эмоциональный отклик*

Наиболее сильный эмоциональный отклик был связан с образом «колдуньи» не из сказки, а в качестве «задорной» домохозяйки среднего возраста из реальной жизни – «Привлекательная женщина 30-40 лет, ей чего-то хочется в этой жизни – с фантазией...женственная очаровательная, ворожея» – в противовес, также привлекательной, но более возрастной (за

40 лет), более «простой» или даже «деревенской» домохозяйки в концепции «Культ застолья».

Оказалось, что понятие «колдовство» именно в контексте домашней еды («слегка приколдовывает с домашней едой») является яркой и приемлемой формой самовосхваления по отношению к тому, что хозяйка делает каждый день – «Точно, а что же мы еще делаем на кухне, как не колдуем!»

Кроме того, это олицетворяет не столько «поварской профессионализм», сколько изобретательность и смекалку в каждодневном процессе приготовления еды – «Конечно, немного приколдовывать приходится, мне как-то сын сказал: мам, ты из чего попало готовишь, а так вкусно получается».

Функция продукта (чистота) масла полностью сочетается с образом домохозяйки (которая «слегка приколдовывает с домашней едой»), потому что функционально поддерживает ее возможность «свободы» эксперимента – «Приготовила что захотела, а масло ничего не испортило!».

## *2) Долгосрочность использования*

Тема «колдовства домашних блюд» содержит большой потенциал для вариаций в будущем, которые будут поддерживать интерес к марке на разных уровнях взаимодействия бренда с потребителем

На уровне BTL: возможность проведения всякого рода кулинарных конкурсов, «клубов по интересам» и т.д. В отличие, например, от концепции «Лучшее в подсолнечном мире», когда после запуска тема может исчерпать себя (аргументы в пользу качества через определенное время просто исчерпаются). Здесь характерен пример «Солодова» – быстрый старт на запуске (завлекательная информация про то, что «кукурузу и рис не добавляют») и последующие метания на уровне игры с имиджевой рекламой без четкой и последовательной идеи (с чем, кстати, может столкнуться и «Аведов» через несколько лет).

Планируемый выпуск масел с вкусовыми добавками эфирных масел находится как в русле темы «кулинарии», так и дает возможность вносить новизну и обогащать основную идею бренда. Если базовые рафинация и дезодорация – это «чистая основа для кулинарного колдовства», ...то новые разновидности с эфирными маслами – это новые идеи для экспериментов в домашней кулинарии.

### 3) Дифференциация

Ввиду сильного и не использованного конкурентами эмоционального образа связанного с характером «задормой домохозяйки, приколдовывающей с домашней едой», потребители затруднились четко соотнести новую марку с каким-либо из существующих конкурентов,...  
...другие концепции потребителям было легче соотнести (не на 100%, а в относительной близости) с каким-либо конкурентом:

- к образу «простой», «радушной» более возрастной домохозяйки из концепции «Культ застолья» ближе подходила «Золотая Семечка» (скорее всего под влиянием упаковки),
- в силу ожиданий более высокой цены (45-50 р.) и некоторой «обезличенности» (качество, технологичность) к концепции «Лучшее в подсолнечном мире» больше подходили «Идеал» и «Олейна»,
- по причине восприятия концепции «Полноценная еда для хорошего расположения духа» как просто «полезное масло», сюда потребители относили все марки рафинированные и дезодорированные (любое рафинированное масло уже априори полезно для потребителей).

Интересно, то, что потребители ни разу (ни «Золотой семечки», ни «Олейны», ни «Злато») не пытались сравнить эту концепцию с маркой «Идеал»! ...хотя в рекламе последней (с поварами и ди-джеем) задевается тема кулинарии и чистоты масла: «Чистое масло – вкус любимых блюд».

По мнению исследователей, это связано с высокой ценой масла «Идеал» и потребители просто не рассматривают эту марку в качестве покупки. Однако, на теоретическом уровне есть пересечение с темой «кулинарии»... Таится ли в этом угроза для бренда или нет? Исследователи считают, что это не угроза, а дополнительная возможность...

В нашем распоряжении есть ценнейший прецедент с «Золотой семечкой». Во время запуска, «Золотая семечка» предложила то же самое, что и «идеальный» для потребителей в тот момент бренд «Злато» (похожая упаковка, слово «Золотая» в названии) ...но, при этом чуть дешевле и, использовав потребительские предрассудки на тему «Наше натуральней» ...у потребителей «Злато» и «Олейны» «идеальной» маркой на группах выступал как раз «Идеал» (возможно, по причине высокой цены). Таким образом, по мнению исследователей, существует возможность переключить на себя еще и второстепенную аудиторию «Злато» и «Олейны» (табл.1.4).

Таблица 1.4

Роль нового бренда в рамках концепции «Чистая основа для кулинарного колдовства»

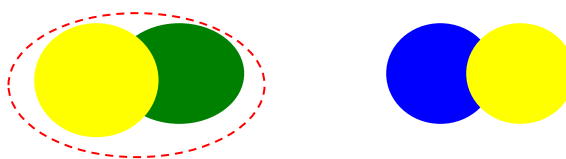
| Аудитория                                                                               | Основная («Золотая семечка и региональные марки)                           | Второстепенная («Злато» и «Олейна»)                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Что предлагает «Чистая основа для кулинарного колдовства» по отношению к другим маркам? | Альтернативу «Золотой семечке» и региональным маркам в рамках «своей» цены | Более демократичный и доступный вариант, чем-то схожий с их «идеальной» маркой («Идеал») |

Чем, по мнению исследователей, новая марка должна быть схожей с маркой «Идеал»? Рекомендации указаны в таблице 1.5.

Таблица 1.5

Рекомендации по продвижению использованием упаковки

| На уровне упаковки  | Почему мы это можем использовать?                                                                                                                                                                            |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рецепты на этикетке | Потребители с большим энтузиазмом рассматривали рецепты на упаковке «Идеал».                                                                                                                                 |
| Цветовая гамма      | Одним из вариантов цветовой гаммы, которую потребители (и «Золотой семечки», и «Злато», и «Олейны») относили к концепции «Чистая основа для кулинарного колдовства», была гамма, схожая с упаковкой «Идеал». |



Отличаться от «Идеала» нужно следующими характеристиками:

- отечественным названием и производством,
- доступной ценой

В коммуникации исследователи рекомендуют апеллировать к «чистому маслу» для домашней, а не профессиональной кулинарии – что для наших потребительниц ближе и релевантнее. «Чистая основа для кулинарного колдовства» позитивно воспринята не только адептами «Золотой семечки», но так же и потребителями «Злато» и «Олейны».



Можно предложить следующую пирамиду бренда:

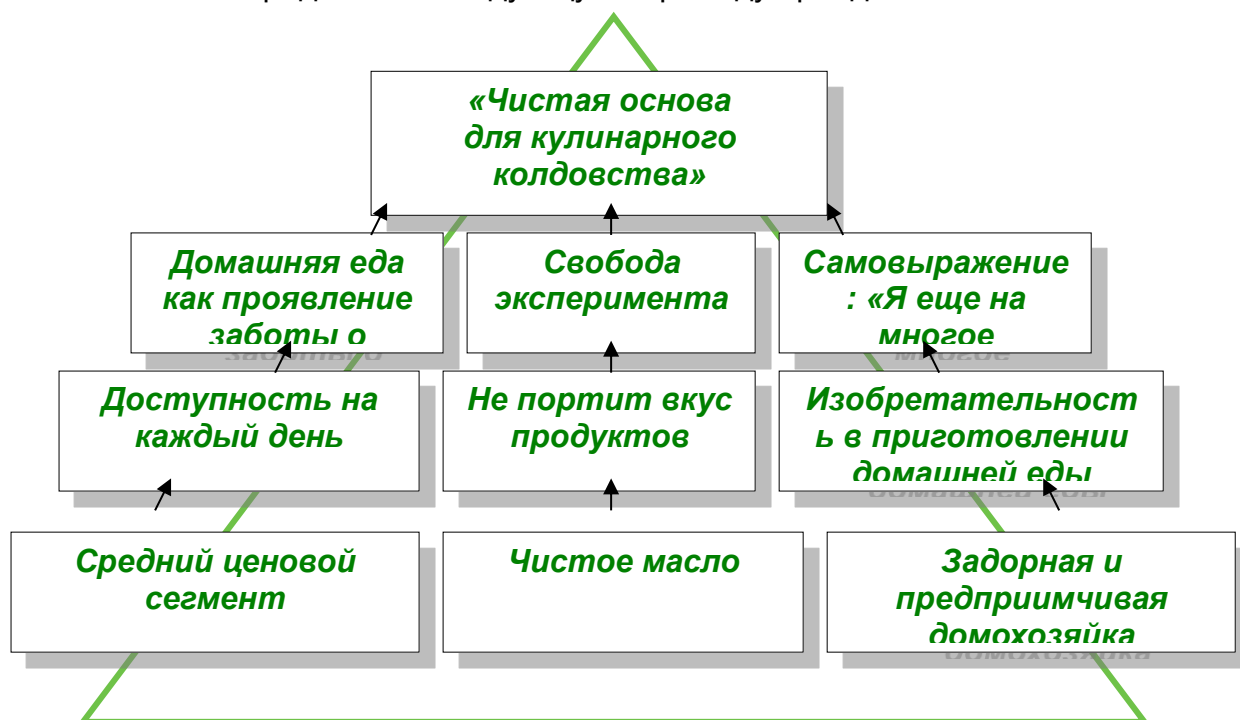


Рисунок 1.9. Пирамида бренда

Относительно разработки названия и этикетки, исследователи пришли к следующим выводам:

- Название и упаковка должны ассоциироваться с домашней кулинарией, но без каких-либо «сказочных, колдовских» элементов.
- Цветовое решение упаковки должно отталкиваться от вариаций на тему трех цветов (с доминированием желтого и зеленого) (рис. 1.10).

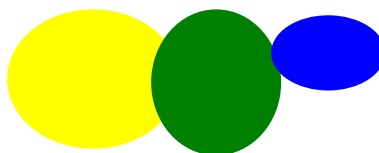


Рисунок 1.10. Рекомендуемое цветовое решение упаковки

- Предусмотреть место на этикетке для помещения описания рецептов.
  - На этикетке должны быть отражены устоявшиеся категориальные обозначения:
    - 100% рафинированное дезодорированное масло,
    - содержит витамин Е, без холестерина.

Данные исследования и полученные в результате них рекомендации легли в основу позиционирования торговой марки растительного масла «ЗАТЕЯ»: «Натуральное высококачественное масло «Затея» создано для тех, кто ценит комфорт и уют семейного очага, кто не прочь слегка «поколдовать» на кухне, чтобы обычные с виду продукты превратились в удивительно вкусную домашнюю еду».

Растительное масло «Затея», вне всяких сомнений, можно назвать эксклюзивным товаром.

Масло «Затея» производится в Ростовской области на заводе «Волшебный край». Благодаря использованию самых современных технологий, в масле максимально сохранены все природные витамины и полезные вещества. Высокое качество продукта подтверждено независимыми испытаниями, проведенными специалистами Всероссийского научно-исследовательского института жиров.

Масло «Затея» создано с учетом пожеланий и предпочтений российских хозяек. Высокое качество и привлекательную цену дополняет удобная упаковка, оригинальное название и яркий дизайн этикетки. Все это создает неповторимый запоминающийся образ продукта.

ПЭТ-бутылка, помимо привлекательного внешнего вида, отличается высокой функциональностью. Для удобства хозяек, ее дизайн разработан с учетом особенностей строения женской руки.

Яркая нестандартная этикетка, состоящая из двух частей, заметно выделяет масло «Затея» среди конкурентов на полке супермаркета и дает потребителю исчерпывающую информацию о продукте.

Создатели масла «Затея» позаботились и о сотрудниках розничной торговли, большая часть из которых - женщины. Для их удобства разработан эксклюзивный короб, конструкция которого предусматривает оригинальную систему вскрытия, не требующую дополнительных усилий.

Ассортиментная политика предполагает производство широкой гаммы продукции. В настоящий момент под торговой маркой «Затея» выпускаются два вида подсолнечного масла (рафинированное дезодорированное и нерафинированное ароматное), кукурузное масло и подсолнечно-оливковый микс. Подсолнечное масло «Затея» фасуется в ПЭТ-бутылки емкостью 500 мл., 1 л., 2 л. и 5 литров. Кукурузное масло и подсолнечно-оливковый микс представлены в наиболее востребованном формате - пластиковой бутылке емкостью 1 литр.

В ближайшей перспективе ассортимент продукции будет расширен за счет выпуска новых видов масел (растительное, масло с добавлением экстрактов эфирных масел полезных трав, растительные миксы).

Для продвижения растительного масла «Затея» на российский рынок группа компаний «Астон» использует различные средства продвижения. Путь растительного масла «Затея» от производителя к потребителю претерпевает несколько этапов (рис. 11), на каждом из которых предусматривается отдельная программа продвижения.

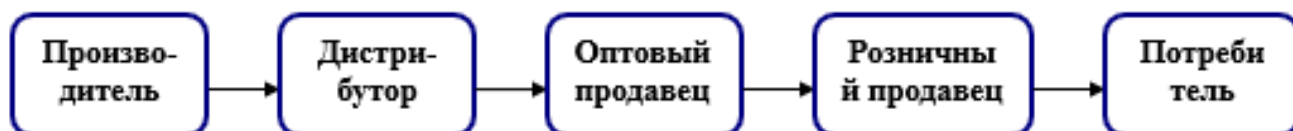


Рисунок 1.11. Схема движения растительного масла «Затея» от производителя к потребителю

На стадии внедрения растительного масла «Затея» на российский рынок (конец 2005 г. – середина 2006 г.) основными целями программы продвижения были: информирование рынка о товаре и усиленное стимулирование сбыта.

Программа продвижения растительного масла «Затея» на стадии внедрения товара выглядела следующим образом:

1) На этапе движения растительного масла «Затея» от производителя к дистрибутору использовались такие средства продвижения, как:

- реклама в СМИ (публикации в печатных СМИ, федеральная телевизионная реклама, Интернет),
- PR-поддержка (благотворительность, спонсорство, дилерские конференции, публичные выступления руководителей ГК «Астон», пресс-релизы, интервью),
- участие в российских и международных выставках,
- создание и поддержка собственного сайта в сети Интернет ([www.zatea.ru](http://www.zatea.ru)).

2) На этапе движения растительного масла «Затея» к оптовым продавцам средствами продвижения являлись:

- реклама в СМИ (публикации в печатных СМИ, федеральная телевизионная реклама, Интернет),

- PR-поддержка (благотворительность, спонсорство, дилерские конференции, публичные выступления руководителей ГК «Астон», пресс-релизы, интервью),
- участие в российских и международных выставках,
- создание и поддержка собственного сайта в сети Интернет ([www.zatea.ru](http://www.zatea.ru)),
- раздача POSm с символикой «Затея» (стойки, воблеры, шелфтокеры, стикеры, ценники, буклеты и т.п.),
- раздача сувениров с символикой «Затея» (магниты на холодильник, визитницы, ручки, блокноты, календари, пакеты и т.п.).

3) На этапе движения растительного масла «Затея» к розничным продавцам использовались следующие средства продвижения:

- реклама в СМИ (публикации в печатных СМИ, федеральная телевизионная реклама, Интернет),
- PR-поддержка (благотворительность, спонсорство, дилерские конференции, публичные выступления руководителей ГК «Астон», пресс-релизы, интервью),
- участие в российских и международных выставках,
- создание и поддержка собственного сайта в сети Интернет ([www.zatea.ru](http://www.zatea.ru)),
- раздача POSm с символикой «Затея» (стойки, воблеры, шелфтокеры, стикеры, ценники, буклеты и т.п.),
- раздача сувениров с символикой «Затея» (магниты на холодильник, визитницы, ручки, блокноты, календари, пакеты и т.п.),
- система скидок.

4) На этапе движения растительного масла «Затея» к конечному потребителю средствами продвижения были:

- реклама в СМИ (публикации в печатных СМИ, федеральная телевизионная реклама, Интернет),
- PR-поддержка (благотворительность, спонсорство, публичные выступления руководителей ГК «Астон», пресс-релизы, интервью),
- участие в российских и международных выставках,
- создание и поддержка собственного сайта в сети Интернет ([www.zatea.ru](http://www.zatea.ru)),

- промо-акции в местах продаж (информирование конечных потребителей в местах продаж о растительном масле «Затея»),
- рекламные акции (конкурс на лучший рецепт блюда, приготовленного с маслом «Затея», проведенный «Домашней газетой»).

В настоящее время растительное масло «Затея» находится на стадии роста жизненного цикла. На этой стадии основными целями программы продвижения, разработанной ГК «Астон», являются:

- создание осведомленности на массовом рынке,
- положительного отношения к продукту,
- усиленное стимулирование сбыта.

В связи с этим несколько изменились средства, используемые ГК «Астон» для продвижения растительного масла «Затея» на российский рынок. Хотя все-таки основная масса средств продвижения товара осталась прежней. В настоящее время Группа компаний «Астон» использует такие средства продвижения растительного масла «Затея», как:

- реклама в СМИ (публикации в печатных СМИ, Интернет). Однако телевизионная реклама больше не является средством продвижения растительного масла «Затея» - по мнению руководства ГК «Астон» растительное масло «Затея» больше не нуждается в этом средстве продвижения),
- PR-поддержка (благотворительность, спонсорство, публичные выступления руководителей ГК «Астон», пресс-релизы, интервью),
- участие в российских и международных выставках (выставки достижения сельского хозяйства, выставки продуктов массового потребления),
- поддержка собственного сайта в сети Интернет ([www.zatea.ru](http://www.zatea.ru)),
- раздача POSm с символикой «Затея» (стойки, wobлеры, шелфтокеры, стикеры, ценники, буклеты и т.п.),
- раздача сувениров с символикой «Затея» (магниты на холодильник, визитницы, ручки, блокноты, календари, пакеты и т.п.).
- система скидок для оптовых и розничных продавцов,
  - промо-акции в местах продаж (информирование конечных потребителей в местах продаж о растительном масле «Затея»),

- рекламные акции (в настоящее время заканчивается проведение акции «Специи в подарок за покупку каждой бутылки растительного масла «Затея» и начинается новая акция «Выиграй Сочи»: творческий конкурс на лучший слоган для торговой марки «Затея»),
- брендинг автотранспорта (нанесение информации о растительном масле «Затея» на служебный автотранспорт),
- кроме того, в 2007 г. в российских «городах-миллионниках» планируется наружная реклама (рекламные щиты, баннеры).

Следует также отметить, что в различных регионах России используются различные средства продвижения в зависимости от особенностей восприятия целевой аудитории (по данным маркетинговых исследований и информации, полученной от дистрибьюторов). Предприятием «Астон» настоящее время проводятся маркетинговые исследования целевой аудитории, дистрибьюции, объемов продаж, географии продаж и т.д. Результаты данных исследований станут основой для совершенствования программы продвижения растительного масла «Затея».

**Заключение.** В настоящем исследовании рассмотрены различные аспекты организации и планирования программы продвижения в рамках маркетинговой стратегии предприятия на примере продвижения нового товара. Продвижение товара рассмотрено как элемент комплекса маркетинговой стратегии, изучены этапы разработки программы продвижения товара сформулированы предложения по формированию стратегии продвижения.

Автором весьма детально проведены маркетинговые исследования рынка, которые позволили оценить текущее состояние российского рынка масложировой продукции, определить долю растительного и, в частности, подсолнечного масла, тенденции изменения потребности и предпочтений покупателей; ценовую нишу и потенциал сегмента продукции предприятия и другие параметры рынка, которые позволили точно позиционировать предлагаемый продукт и выделить целевую группу воздействия разработанной системы продвижения. Четко сформулированы конкурентные преимущества продукта, аргументы в его пользу для разных категорий клиентов.



## Глава 2. Информационные аспекты повышения эффективности менеджмента

Информационное обеспечение принятия решений руководителем является одним из основных условий обеспечения эффективности управления. Цифровизация всех сфер деятельности означает, что на первый план выходит не поиск информации, а возможности ее обработки для качества принимаемых менеджментом решений. В исследовании рассматриваются принципы изучения информированности, определения характеристик руководителя, оптимизации деятельности лиц, принимающих решение (ЛПР), методики оценки информированности на основе современных информационных технологий.

В условиях цифровизации экономики назрела необходимость пересмотра взглядов и позиций на роль информации в области управления и экономики в целом. Происходящие в нашей стране реформы затрагивают все области экономики и роль информации в повышении эффективности менеджмента, приобретает первостепенное значение. В этих условиях попытки некоторых руководителей использовать старые приемы и методы для решения новых задач не приносят должного результата и нередко оборачиваются катастрофой для предприятия. Многие руководители предприятий хотят эффективно управлять своим бизнесом и задумываются о его автоматизации. Чтобы успешно автоматизировать бизнес, компания должна точно понимать, какая информация нужна, и все они сталкиваются с одними и теми же вопросами – что, как, зачем автоматизировать?

Характер управления во многом определяет успех или неудачу в деятельности организации. «Несмотря на то, что управление представляет собой сложный процесс, его можно описать, выделив основные элементы. К их числу относятся информированность, инициативность, защита своего мнения, принятие решений, разрешение конфликтных ситуаций, критический анализ. Все шесть элементов имеют большое значение с точки зрения обеспечения эффективного управления, так как ни один из элементов не может компенсировать отсутствие или избыток любого другого»<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> <https://economuch.com/page/menedzh/ist/ist-7--idz-ax253--nf-40.html>

Новые проблемы, возникающие перед менеджментом всех уровней, имеют качественно иную характеристику, а именно: нацеленность не на выполнение плановых показателей, а на экономическую эффективность и жизнеспособность предприятия. Они требуют нового подхода к их решению и необходимости целевого управления. Возникает необходимость решения этих задач на качественно новой основе: построения дерева целей; деятельность в условиях самостоятельности хозяйствующего субъекта. Применяется новый подход к оценке возникающих проблем: количественный анализ деятельности ЛПР (лиц, принимающих решение); качественные сдвиги системы менеджмента в сфере информированности ЛПР, что и является вопросом первостепенного рассмотрения в данном исследовании.

#### *1. Понятие информированности и структура понятия*

Обеспечение ЛПР информацией является информированностью. Оценка информации необходима для:

- 1) совершенствования системы информированности ЛПР;
- 2) оценки разных проектов системы информирования при выборе проекта автоматизации;
- 3) получения исходных данных для расчета экономической эффективности от совершенствования системы информированности.

Информированность – это свойство ЛПР отражать среду управления. Это свойство выражено через способность определять цели, состояния, способ достижения цели. Можно выделить 3 типа состояний: плановое  $S_{пл.}$ , фактическое  $S_{ф.}$ , ожидаемое  $S_{ожд.}$ . Для этих 3 видов состояний возможны зависимости:<sup>14</sup>

неупорядоченность системы

$$B = p(S_{пл}, S_{ф})/p_{max}, \quad (2.1)$$

где  $p_{max}$  – максимальное состояние между состояниями системы;  
упорядоченность

$$A = 1 = B$$

<sup>14</sup> Горский Ю.М. Системно-информационный анализ процессов управления. Новосибирск «Наука», 1988

(2.2)

степень информированности

$$Y = 1 - (p(S_{\text{ож}} , S_{\text{ф}})/p_{\text{max}} \quad (2.3)$$

степень наблюдаемости ОУ

$$H = \{N_{\text{контр}}\} / \{N_{\text{общ}}\} , \quad (2.4)$$

где  $N_{\text{контр}}$  ,  $N_{\text{общ}}$  – множество контролируемых и общих переменных системы.

На данный момент это направление науки и практики мало изучено и недостаточно отражено в научной литературе: освещены лишь отдельные вопросы, вы основном касающиеся технологии принятия решений в условиях риска.<sup>15</sup>

Однако принципов изучения информированности, определения характеристик руководителя, оптимизации деятельности ЛПР, методики оценки информированности нет. Поэтому изучение данного вопроса - актуально для данного времени.

Применение новых информационных систем, переход к искусственному интеллекту, разработка новых путей информирования руководителей для повышения эффективности управления, и является актуальностью данной темы. Эта информация должна помочь руководителям сориентироваться в рыночных условиях и выпускать

<sup>15</sup> Зеленков Ю. А. Количественный анализ эффективности и риска внедрения информационных систем //Управление большими системами. Выпуск 60, с.60-65

Канеман Д., Словик А., Тверски А. Принятие решений в условиях неопределенности: правила и предубеждения. – Х.: Гуманитарный центр, 2005. – 632 с.

Лисьев Г. А. Технологии поддержки принятия решений [электронный ресурс]: учеб. пособие / Г. А. Лисьев, И. В. Попова. — 2-е изд., стереотип. — М.: ФЛИНТА, 2011. — 133 с. ISBN 978-5-9765-1300-6

Ременников В.Б. Разработка управленческого решения. - М: Юнити-Дана, 2000, с.396

Николаев Д.В., Николаева Н.В. Информационное обеспечение системы контроля и разработки стратегии. Проблемы налогообложения, предпринимательства и менеджмента. Сборник статей. Выпуск 12. Ростов-на-Дону: Изд-во «Мини-Тайп». 2017.

Николаев Д.В., Джуха В.М., Мишурова И.В. Выбор сбалансированной системы внутрифирменного менеджмента. //Вестник Ростовского государственного экономического университета «РИНХ», № 2 (58), 2017, с. 70-75.

Харитонов В.А., Алексеев А.О.Количественный анализ уровней риска на основе универсальной бинарной модели предпочтения лицом, принимающим решение (ЛПР) // Вестник Пермского университета, Вып. 2(2), 2009

высококачественную продукцию, которая в современных условиях будет покупаться потребителями. Это повысит прибыль предприятия и поможет выбраться из нелегкой на данный момент ситуации.

## *2. Анализ существующих методов оценки и обеспечения информированности руководителей*

Проведем анализ существующих методов оценки и обеспечения информированности руководителей на основе использования современных подходов.<sup>16</sup>

ЛПР является корреляционным приемником, имеющим собственный тезаурус знаний от ЭО  $T = (L, S)$ , где  $L$  – множество используемых понятий,  $S$  – множество связей между ними,  $S = L \times L$ . Мощности  $L$ ,  $S$  характеризуют информированность ЛПР, которую можно оценить также отношениями:

$$I = (|L| |S|) / (|L_{\max}| |S_{\max}|), \quad l = |L| / |L_{\max}|, \quad s = |S| / |S_{\max}| \quad (2.5)$$

где  $L_{\max}$ ,  $S_{\max}$  – множества максимальных возможных представлений об управляемом объекте.

Например, ЛПР может иметь  $|L_{\max}| = 800$  понятий и  $|S_{\max}| = 1000$  связей, а имеет  $|L| = 600$ ,  $|S| = 800$ , это значит:

$$\mu_l = 0.75, \quad \eta_s = 0.8, \quad \eta_l = 0.6$$

Недостаточная информированность ЛПР ведет к ошибкам в принятии решений и потерям системы управления, так что

$$\beta_p^0 = f_1(\eta_\tau), \quad (2.6)$$

$$\tau = f_2(\eta_l), \quad (2.7)$$

$$C_n = f_3(\beta_p^0, \tau) = f_4(\eta_l), \quad (2.8)$$

где  $\beta_p^0$  – вероятность ошибки принятия решения,

$\tau$  – время выработки решения.

---

<sup>16</sup> Канеман Д., Словик А., Тверски А. Принятие решений в условиях неопределенности: правила и предубеждения. – Х.: Гуманитарный центр, 2005. – 632 с.

В процессе функционирования аппарата управления ЛПР накапливает информацию, в результате чего меняется его тезаурус на величину  $T$ , но на получение информации затрачиваются средства  $З$ . Если на прирост тезауруса  $T$  затрачено  $З$ , то показатель

$$об = T / З \quad (2.9)$$

показывает прирост информированности на единицу затрат.  $T$  можно связать с ростом эффекта управления  $E_m$  или снижением величины потерь  $C_n$  за счет улучшения показателей  $p^0$ . Тогда получаем экономические оценки повышения информированности ЛПР:

$$об = C_n / З \quad (2.10)$$

эквивалентные отношения «эффективность/стоимость»

С помощью такого критерия можно определить рациональность затрат на повышение информированности ЛПР и выбрать рациональные пути повышения его квалификации.

Пусть имеется два ЛПР с тезаурусами  $T_1 = (L_1, S_1)$ ,  $T_2 = (L_2, S_2)$ . В возникшей проблемной ситуации управления каждый ЛПР имеет свои показатели  $(p_1^0, p_2^0, C_{n1}, C_{n2}, E_{m1}, E_{m2})$ , зависящие от уровня информированности  $i_2$ . На множестве ситуаций будем иметь распределения эффектов деятельности  $p(E_{m1}), p(E_{m2})$ , средние эффекты  $ME_{m1}()$ ,  $ME_{m2}()$  и дисперсия  $\epsilon^2(t+1)$ ,  $\epsilon^2(t)$ . По этим моментам можно судить о качестве запасенной ЛПР информации и их информированности. Если дисперсия  $\epsilon^2$  велика, устойчивость знаний ЛПР недостаточна. При управлении стационарными ЭО с ростом информированности  $i$  ЛПР моменты  $ME_m$ ,  $\epsilon^2$  будут меняться, по их отклонениям можно судить об эволюции ЛПР. При  $ME_m(t+1) > ME_m(t)$  эффект растет,  $\epsilon^2(t+1) < \epsilon^2(t)$  повышается устойчивость управления, качество использования информации.

Удельная стоимость прироста внутренней информации ЛПР определяется выражением:

$$C_i = (ME(t+1) - ME(t)) / T \quad (2.11)$$

Возникает задача определения оптимальной информированности с экономической позиции. При росте экономия (доход) от деятельности ЛПР  $\Xi(\quad)$  растет по экспоненте, как и затраты  $Z(\quad)$ . Оптимальный уровень соответствует:

$$\text{Max} [\Xi(\eta_I) - Z(\eta_I)] \quad (2.12)$$

Чтобы принимать эффективные управленческие решения, нужна ценная информация. Поэтому хотелось бы рассмотреть такие качественные оценки информации, как цена и ценность. Информация является товаром в смысле, определенном политической экономией. Информация, как и каждый товар, имеет потребительную стоимость и стоимость.

Потребительная стоимость информации определяется трудоемкостью ее получения и возможностью ее использования. Цена зависит от качества информации, определяемого ее полнотой, своевременностью, достоверностью и зависит от формы ее предоставления. Недостаточная информация или информация, содержащая излишние данные, менее ценна, чем информация, содержащая строго необходимые сведения. В обоих случаях требуются дополнительные затраты труда, чтобы получить дополнительную или избавиться от излишней информации.

Своевременность получения информации является важным фактором, так как ценность информации зависит от времени ее получения. Информацию, полученную досрочно, необходимо где-то хранить, стоимость хранения снижает ценность информации. Информация, полученная с опозданием, также обесценивается. Поэтому имеется момент  $t_{\text{opt}i}$  в который каждое  $i$ -е сообщение имеет наибольшую ценность  $C_{\text{opt}i}$ .

Гарантированная достоверность информации также повышает ее стоимость за счет использования более надежных и дорогих технических средств и организационных систем и за счет того, что эта информация не требует дополнительных проверок.

Форма представления информации влияет на ее ценность. Стоимость информации падает, если информация закодирована таким образом, что требуется дополнительная перекодировка. При этом теряется время и требуются дополнительные затраты.

Таким образом, информация имеет оптимальную ценность, если она получена своевременно, представлена в необходимой форме, достаточно



полна, очищена от помех и достоверна.

Технологическая ценность сообщения характеризует степень влияния (важность, значимость) данного сообщения на дальнейшее взаимодействие управляющей системы и управляемого объекта, т.е. технологическая ценность сообщения отражает изменение возможности достижения цели после явления сообщения.

Пусть  $P(x_0)$  – сообщение о том, что данный выход управляемого объекта находится в состоянии, которое необходимо для оптимального достижения цели управления. Чем больше  $x_j = x_j - x_0$ , тем сильнее будет ответная реакция на сообщение  $P(x_j)$ .

$Z_j$  – числовая характеристика ТЦС;

$x_j$  – величина отклонения основания от  $x_0$ ;

$P_j$  – вероятность (частота) появления  $x_j$ ;

$\alpha$  – коэффициент, определяющий влияние знака отклонения на величину ТЦС.

Предположим, что:

$$Z_j = F[\varphi(\Delta x_j)P_j] = \varphi(\Delta x_j) f(P_j) \quad (2.13)$$

При малых  $x_j$ , можно считать, что величина ТЦС пропорциональна  $x_j$ , т.е.

$$D(Z_j) = (a\Delta x_j + b) f(P_j) d(\Delta x_j), \quad (2.14)$$

Откуда:

$$Z_j = f(P_j) [a(\Delta x_j)^2 + b\Delta x_j + c] \quad (2.15)$$

Если предположить, что  $Z_0 = F(0, P_0) = I$ , где  $I$  – величина ТЦС для сообщения  $P(x_0)$ , то

$$Z_j = K[(x_0 + (\Delta x_j)^2) / x_0 + \alpha \Delta x_j / x_0] (2 - P_j) \quad (2.16)$$

т.к.  $Z_0 = K(2 - P_0)$ , то  $K = 1/(2 - P_0)$ , и формула примет вид:

$$Z_j = (2 - P_j) / (x_0 (2 - P_0) [(\Delta x_j)^2 - \alpha \Delta x_j + x_0]) \quad (2.17)$$

где на  $x_0$  делим, чтобы  $Z_j$  – была безразмерной величиной, и

$$- \begin{cases} S, \text{ если знак } (+) \text{ влияет сильнее, чем } (-) \\ 0, \text{ если знак отклонения не влияет} \\ S, \text{ если знак } (-) \text{ влияет сильнее, чем } (+) \end{cases}$$

#### Временные характеристики

$T_j$  – количественная характеристика значимости (ценности) сообщения  $P(x_j)$  в зависимости от том его получения;

$t_1$  – том времени, когда появление сообщения имеет  $\min$  ценности;

$t_2$  – том времени, когда появление сообщения имеет  $\max$  ценности;

$P_j$  – вероятность появления значения  $P(x_j)$

Имеем:

$$T_j = [R - (-1)^R R |(t_0 - t_1) / (t_0 - t)|] (1 - P_j) \quad (2.18)$$

где  $K$  – нечетное число, если  $T_j$  – возрастающая по  $t$  и  $K$  – четное число в противном случае.

Если после том  $t$ , сообщение не представляет никакой ценности для основной задачи, то  $T_j(t_1, P_j) = 0$ , тогда  $K = R$ , где  $K$  – четное число; во всех остальных случаях  $R$  – const число, которое понимается как верхняя граница числовых характеристик ценности сообщений,  $P(x_j)$ , которые могут появиться в том времени  $t_0$ ,  $K$  – const – число, удовлетворяющее указанному выше требованию и, следовательно, неравенству  $K < R$ .

Так как временная ценность показателя определяется ценностями его

значений в качестве числовой характеристики этой ценности, примем величину

$$T = \max (T_j) \quad (2.19)$$

Данная форма показателя определяется max возможным воздействием его значений на функционирование системы.

Рассмотрим зависимость между ценностью сообщения и временем его использования и хранения.

Временная ценность сообщения  $P(x_j)$ , зависит от срока хранения и функции  $\varphi(t)$  – значение которой – вероятности того, что в том времени  $t$  будет использовано данное сообщение.

$t_0$  – момент появления сообщения  $P(x_j)$ ;

$C$  – срок использования сообщения  $P(x_j)$ ;

$C = \text{const}$  для всех  $x_j$ .

Интервал  $(t_0, t_0 + C)$  – область определения функции  $\varphi(t)$ .

Положим  $\varphi(t) = 1$  для любого  $t \in (t_0, t_0 + C)$ .

Область определения будет  $(t_0, +\infty)$

Предположим, что временная ценность хранения прямо пропорциональна сроку хранения и значениям функции  $\varphi(t)$ , имеем

$$\Pi = c\varphi(t) / t_0 \quad (2.20)$$

коэффициент  $1/t_0$  вводим, чтобы  $\Pi$  было безразмерной величиной.

#### *4. Методики измерения информированности ЛПР*

Важная задача – поиск оптимальных путей достижения поставленной цели, что с необходимостью предполагает как измерение полезности решения, так и измерение полезности отдельных факторов, задаваемых матрицей коэффициентов или платежей.

$$A = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{pmatrix} = ||a_{ij}||$$

Описываться эта матрица может методами теории матричных игр (2 партнеров с нулевой суммой).<sup>17</sup> Средством измерения полезности является функция полезности (целевая функция)  $U(x)$ , обладающая следующими свойствами:

- 1)  $((x_1 > x_2) \rightarrow (U(x_1) > U(x_2))) \wedge ((U(x_1) > U(x_2)) \rightarrow (x_1 > x_2))$ ,  
где  $x_1 > x_2$  означает, что принимающий решение  $x_1$  предпочитает  $x_2$ .
- 2)  $U(x) = \sum P_i U(x_i)$ , где  $\sum P_i = 1$
- 3)  $U(x)$  ограничена, т.е. не может принимать значения

Доказательство существования функции полезности и ее свойств принадлежат фок Нейману. Опираются на 4 аксиомы:

- 1)  $(x_1 > x_2) \vee (x_1 = x_2) \vee (x_1 < x_2)$ ;
- 2) Аксиома транзитивности  
-  $(x_1 > x_2) \wedge (x_2 > x_3) \rightarrow (x_1 > x_3)$ ;
- 3)  $((x_1 > x_2) \wedge (x_2 > x_3)) \rightarrow (((x_1 \wedge x_3) > x_2) \vee (x_2 > (x_1 \wedge x_3)))$ ;
- 4)  $((x_1 > x_2) \wedge x_3) \rightarrow ((x_1 \wedge x_3) > x_2)$ .

Полезность  $x_3$  не известна.

Простейший тип модели принятия решений, в которой  $U(x_{ij}) = x$  (модель игры 2 лиц с нулевой суммой и с матрицей платежей, имеющий седловую точку).

Изменение потенциальных возможностей руководителя изменяет и вероятность достижения цели – решения системной задачи или выполнение отдельного ее этапа. Искомая вероятность равна

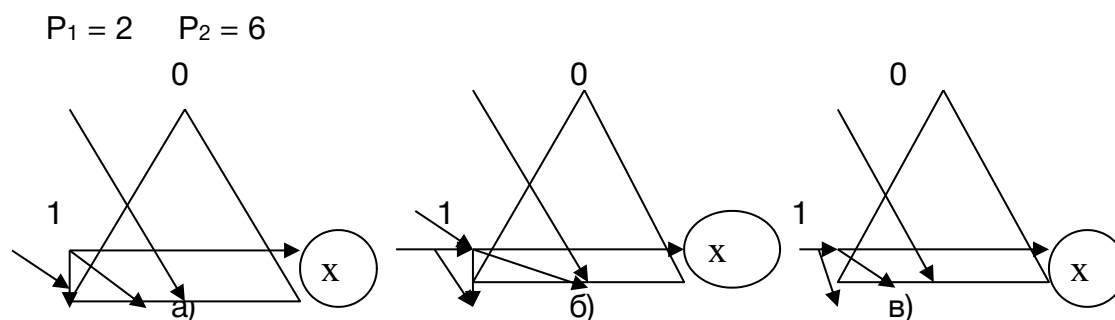
<sup>17</sup> Ременников В.Б. Разработка управленческого решения. - М: Юнити-Дана, 2000, 396 с.

$$F = \log_2 P_2 - \log_2 P_1 = \log_2 P_2/P_1 \quad (2.21)$$

где  $P_1$  и  $P_2$  – начальная и конечная вероятности достижения цели.

Таким образом, ценность информации измеряется в единицах информации, и различие между обоими категориями как бы стирается. Пример:

Исходное положение 0. На основании полученной информации переход совершается в точке 1. Цель x.



а)  $Y = \log_2 P_2/P_1 = S - S = \log_2 1 = 0$

б)  $Y = \log_2 Y_6/Y_2 = -\log_2 3 = -1.58$

в)  $Y = \log_2 (2/3) / Y_2 = \log_2 4/3 = 0.42$ <sup>18</sup>

в случае б) получают отрицательную ценность информации или просто отрицательную информацию.

Отрицательную ценность имеет такая информация, которая, увеличивая исходную неопределенность, уменьшает вероятность достижения цели, т.е. ее можно назвать дезинформацией.

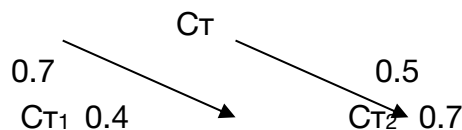
##### *5. Разработка методики анкетного обследования информированности ЛПР*

Для разработки методики анкетного обследования используем условные данные. В технологии разработки такой методики можно выделить следующие этапы:

---

<sup>18</sup> Горский Ю.М. Системно-информационный анализ процессов управления. Новосибирск «Наука», 1988

1) Строим дерево целей



Ст – модернизация оборудования

Ст<sub>1</sub> – усовершенствование устаревшего оборудования

Ст<sub>2</sub> – просмотр журналов по этой теме

$$E_1 = 0.4 \times 0.7 = 0.28$$

$$E_2 = 0.7 \times 0.5 = 0.35$$

$$I_1 = 0.28 + 0.35 = 0.63$$

до внедрения методов повышения информированности (МПИ)

После внедрения МПИ

$$E_1 = 0.4 \times 0.9 = 0.36$$

$$E_2 = 0.7 \times 0.6 = 0.42$$

$$I_2 = 0.36 + 0.42 = 0.78$$

$$\text{Прирост составит } I = I_2 - I_1 \quad I = 0.78 - 0.63 = 0.15$$

2) Неупорядоченность зависит от показателей работы фирмы:

$$H_1 = (\Sigma(g_{\text{пл}} - g_{\text{факт}})) / (g_{\text{max}} - g_{\text{min}}) \quad (2.22)$$

Берем из статистики работы любого предприятия эти показатели и, используя условные данные<sup>19</sup>, получаем

$$H_1 = (190 - 170) / (1 \times (210 - 160)) = 20/50 = 0,4$$

3) Определяем коэффициент управляемости S:

$$H_1 = (1 - I_i)^S \rightarrow S \times \lg(1 - I_i) = \lg H_1 \Rightarrow$$

$$S = (\lg H_1) / (\lg(1 - I_i))$$

$$S = \lg 0.4 / \lg 0.37 = 0.92$$

(2.23)

<sup>19</sup> В исследовании были использованы данные реального крупного промышленного предприятия

- 4) Если вначале потребление ресурса было 0.24 млн. рублей (с  $I_1$ ), то экономия ресурса будет равна

$$B = E_1 [1 - ((1-I_2)/(1-I_1))^S] \quad (2.24)$$

$$B = 0.28 [1 - ((1-0.78)/(1-0.63))^{0.92}] = 0.83$$

- 5) Эксплуатационные затраты составляют:

$$C_3 = 0.09 \text{ млн. р.}$$

- 6) Капитальные затраты  $K = 0.2$  млн. р.

- 7) Годовой экономический эффект:

$$\mathcal{E}_2 = (\Delta B - C_3) - K \times E_H \quad (2.25)$$

$$\mathcal{E}_2 = (0.8 - 0.09) - 0.2 \times 0.15 = 0.68 \text{ млн.р.}$$

- 8) Чувствительность экономии к изменению информированности

$$\rho = \mathcal{E}_2 / \Delta I \quad (2.26)$$

$$= 0.68 / 0.15 = 4.5 \text{ млн.р. /ед. информации}$$

#### *6. Способы обработки анкет*

Для обработки анкет можно использовать следующие способы:

- 1) ручная обработка, при которой сортировка, распределение и обработка информации производится исполнителем без использования средств механизации и автоматизации;
- 2) машинная обработка с помощью электронных таблиц EXCEL и других. Для этого исходные данные с анкет в цифровой форме заносятся в электронную таблицу. В таблице выполняются вычисления с помощью уравнений, называемых формулами. С помощью формул можно получить желаемые результаты. После вычислений все данные заносятся в сводную таблицу; эти данные



статистически обрабатываются (на основе качественной оценки значения термов рассчитывается границы качественных оценок, среднеквадратическое отклонение качественной оценки термов и доверительный интервал количественной оценки). В результате этих расчетов имеем картину степени информированности ЛПР.

### *7. Результаты оценки информированности ЛПР*

В процессе обработки анкет, собранных на предприятии, было проанализировано представления участников опроса, выраженные в форме ответов на вопросы и дополнительных замечаний.

Свойство «Информированность ЛПР» охарактеризовали как:

- 1) свойство системы «информация – ЛПР» - 22% экспертов;
- 2) свойство ЛПР – 67% экспертов;
- 3) свойство информации – 11% экспертов.

Предложенную структуру понятия охарактеризовали как:

более или менее правильно – 11% экспертов;

достаточно правильно – 78% экспертов;

полностью правильно – 11% экспертов.

С предложенной структурой связей между свойствами понятия «Информированности ЛПР» были согласны все эксперты. В ответах на основные вопросы анкеты, касающиеся фрагментов общей структуры понятия «Информированность ЛПР», которые совпадают у экспертов.

Результаты анкетирования позволили принять предложенную номенклатуру свойств за основу для дальнейших исследований понятие «Информированность ЛПР».

Полученные результаты вкратце сводятся к следующему.

1. Информированность ЛПР – комплексное свойство «ЛПР» состоящее в способности ЛПР воспринимать объективную картину состояния объекта и среды.
2. Информированность ЛПР, как комплексное свойство, формируется из определенных свойств, составляющих качество информации, и свойств ЛПР, связанным его восприятием. При этом информация рассматривается как продукт информационной системы и оценивается с тех же методологических позиций, что и качество продукции. Следуя аналогии с качеством продукции, принято показатели информированности ЛПР формировать через показатели пригодности информации (входящих в группу показателей назначения), эргономическим показателям

релевантности информации.

3. Показатели функциональной пригодности информации, исходной для принятия решения ЛПР, включают показатели полноты, точности, своевременности. Эргонометрические показатели включают показатели краткости и наглядности. Точность и полнота формируют адекватность информации отражаемым процессам или явлениям. Краткость и наглядность формируют обозримость.
4. Принятая структура понятия «Информированность ЛПР» приведена ниже (рис.1).

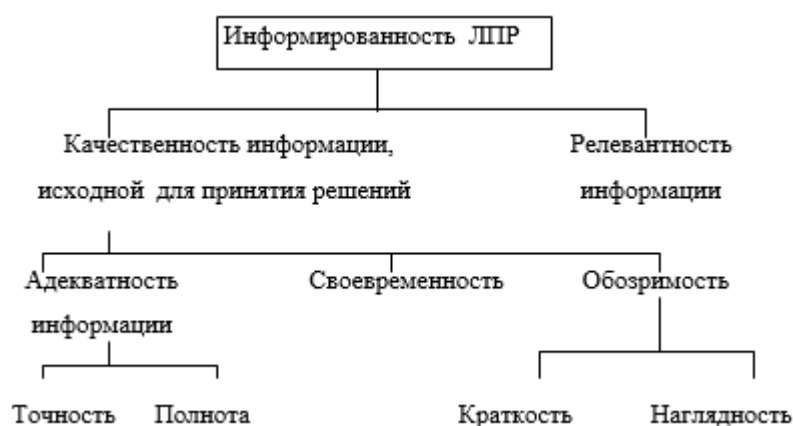


Рисунок 2.1. Структура понятия «Информированность ЛПР»

5. На основании лингвистического экспертного оценивая получены следующие оценки термов лингвистической переменной «Степень информированности», отраженные на интервал  $[0;1]$ .

Таблица 2.1

Оценки термов лингвистической переменной «Степень информированности»

| Значение термов | Количественная оценка (значение базовой переменной) | Границы количественных оценок |         | Среднеквадратичное отклонение количественной оценки терма | Доверительный интервал количественной оценки при довер. вер. 0.9 |        |
|-----------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------|
|                 |                                                     | нижняя                        | верхняя |                                                           | Min                                                              | max    |
| Низкая          | 0.1                                                 | 0                             | 0.7     | 0.405                                                     | 0.0913                                                           | 0.1487 |
| Ниже средней    | 0.2                                                 | 0.7                           | 0.13    | 0.33                                                      | 0.2126                                                           | 0.2874 |
| Средняя         | 0.6                                                 | 0.13                          | 0.18    | 0.234                                                     | 0.4403                                                           | 0.4977 |
| Выше средней    | 0.7                                                 | 0.18                          | 0.19    | 0.234                                                     | 0.6577                                                           | 0.7223 |
| Высокая         | 1.0                                                 | 0.19                          | 1.12    | 0.619                                                     | 0.8550                                                           | 0.911  |

## 8. Анализ информационных потребностей ЛПР для решения задач в подсистеме

Для оценки информационных потребностей руководителю анализируемого предприятия необходимо сформулировать задачи и определить, какая информация ему нужна для достижения этих задач и насколько она ценная. Для этой цели строим следующую таблицу (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Схема информационных потребностей

| <b>ЗАДАЧИ</b>                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>ИНФОРМАЦИЯ</b>                                                   | <b>ЦЕННОСТЬ</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1. Проведение научно-исследовательских и экспериментальных работ по совершенствованию технологии производства, разработке и освоению новых видов изделий, изысканию более экономичных и эффективных материалов, улучшению качества и увеличению выпуска продукции | 1. Нормативно-техническая документация                              | 0.5             |
| 2. Внедрение на предприятии результатов научно-исследовательских и экспериментальных работ                                                                                                                                                                        | 2. Планы новой техники                                              | 0.9             |
| 3. Разработка предложений по изменению технологических инструкций, технологических условий и стандартов                                                                                                                                                           | 3. Образцы старых материалов и изделий                              | 0.7             |
| 4. Обеспечение и соблюдение методов контроля за качеством поступающих в производство сырья, материалов, полуфабрикатов, а также готовой продукции с целью определения соответствия их действующим стандартам и техническим условиям и их лабораторный контроль    | 4. Запросы по качеству материалов, полуфабрикатов и готовых изделий | 0.8             |
| 5. Организация и проведение исследований причин возникновения брака продукции и разработка рекомендаций по их предупреждению и устранению                                                                                                                         | 1. Наличие научно-исследовательских и экспериментальных работ       | 0.98            |
| 6. Разработка тематических планов НИР, осуществляемые силами лаборатории, а также с другими структурными подразделениями предприятия и НИИ                                                                                                                        | 2. Нормативно-техническая документация                              | 0.5             |
| 7. Методическое руководство работой цеховых лабораторий, организация работы по обобщению, систематизации и анализу результатов, проводимых ими исследований и испытаний                                                                                           | 1. Нормативно-техническая документация                              | 0.5             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2. Предложения по их изменению                                      | 0.91            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1. Нормативно-техническая документация                              | 0.5             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2. Графики контроля материалов                                      | 0.7             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                   | 3. Чертежи на детали, проходящие лабораторный контроль              | 0.6             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                   | 4. Организационно-технические мероприятия                           | 0.72            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                   | 5. Запросы по качеству материалов, полуфабрикатов и готовых изделий | 0.8             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1. Рекомендации по устранению брака                                 | 0.89            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2. Запросы по качеству материалов                                   | 0.8             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                   | 3. Предложения по усовершенствованию средств контроля               | 0.9             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1. Организационно-технические мероприятия                           | 0.7             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2. Планы НИР                                                        | 0.9             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                   | 3. Результаты эксперимент. НИР                                      | 0.92            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1. Организационно-технические мероприятия                           | 0.7             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2. Результаты исследований и испытаний                              | 0.85            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                   | 3. Должностные обязанности                                          | 0.6             |

Эта схема позволяет достаточно быстро и легко распределить имеющиеся перед ЛПР задачи по их видам и направлениям, указать источники информации, используемые при их анализе и решении, выставить собственную оценку значимости информации (в данном случае используется метод оценки от 0 до 1 в долях). Также можно использовать метод бальной оценки.

На информацию с достаточно высоким показателем оценки обращается максимум внимания, и ЛПР необходимо обеспечить первоочередное поступление этой информации и при принятии решения важно опираться именно на эти источники. Обеспечение необходимой информацией должно быть четко организовано и регламентировано в административном порядке.

Использование этой схемы дает возможность легко ориентироваться в поступающих потоках информации, сосредотачивать усилия на решении первоочередных проблем и не распыляться на второстепенные задачи.

После распознавания информационных потребностей необходимо оценить их ценность.

### *9. Оценки ценности информации*

Информация необходимая для решения управленческих задач на анализируемом предприятии:

- 1) нормативно-техническая документация (технологические указания, технологии, инструкции, стандарты);
- 2) планы новой техники;
- 3) образцы старых материалов и изделий;
- 4) запросы по качеству материалов, полуфабрикатов и готовых изделий;
- 5) наличие научно-исследовательских и экспериментальных работ;
- 6) предложения по изменению технологических инструкций, технических условий и стандартов;
- 7) графики контроля материалов;
- 8) чертежи на детали, проходящие лабораторный контроль;
- 9) организационно-технические мероприятия;
- 10) рекомендации по устранению брака;
- 11) предложения по усовершенствованию средств контроля;
- 12) планы научно-исследовательских работ;
- 13) результаты экспериментальных и научно-исследовательских работ;
- 14) результаты исследований и испытаний;
- 15) должностные обязанности;
- 16) перечень вновь поступающей литературы;
- 17) информационные листки по новой технике;

- 18) предложения и заявки на приобретение технической литературы;
- 19) планы на ведение рационализаторской работы;
- 20) предложения по рационализации и изобретательству;
- 21) заключения и рекомендации по рационализаторским предложениям служб предприятия;
- 22) сведения об увольнениях, принятии на работу и перемещениях работников;
- 23) утвержденный фонд зарплаты и разрешения для выплаты премии по итогам работы предприятия;
- 24) фонд материальной помощи;
- 25) план работы по повышению квалификации работников.

Каждый из вышеперечисленных видов информации оценивается по их значимости методом шкалирования (табл.2) . После оценки информации целесообразно ее ранжирование по значимости для дальнейшего использования в процессе управления.

При ранжировании информационных потребностей и ценностей, полученным в результате их сбора, всем видам информации присваиваются индексы в соответствии с их важностью для руководителя. В итоге мы получаем схематическое изображение концентрации информационных потребностей на данный момент времени. При принятии решений необходимо учитывать результаты данного исследования, которые позволяют ориентироваться в массе информации, поступающей руководителю, и выделять сообщения первостепенной важности, оставляя изучение остальной информации на процесс последующего управления.

#### *10. Формирование предметной области деятельности и проблемно-ориентированной базы данных*

Вся информация, полученная в ходе исследования и обработки по вышеуказанным методикам, представляет собой предметную область деятельности руководителя. Ориентация и управление этой областью характеризует профессионализм и высокую степень информированности руководителя на данный момент времени.

Вся полученная и обработанная информация заносится в базу данных, которая представляет собой хранилище специально организованных и логически связанных элементов для обеспечения информированности

руководителя и качества принимаемых решений. Примерный перечень элементов базы данных выглядит следующим образом:

- технологические процессы;
- ценник на материалы и полуфабрикаты;
- плановая информация о номенклатуре, количестве, сроках, трудоемкости и стоимости выпускаемой лабораторией деталей (изделий), календарно-плановые нормативы и нормативно-техническая документация о движения производства и др.;
- справочники (классификаторы) и по операциям, деталям, оборудованию;
- учетная информация о ходе производства, получаемая с документов: сопроводительная карта, извещения о браке, сдаточные накладные на готовую продукцию, графики контроля материалов, чертежи на детали, проходящие лабораторный контроль и т.д.;
- нормативная информация для экономических расчетов (стоимость основных материалов, покупных полуфабрикатов, трудоемкость изготовления деталей, цеховые расходы, основная и дополнительная зарплата) и т.д.;
- планы новой техники;
- образцы старых материалов, полуфабрикатов и готовых изделий;
- организационно-технические мероприятия;
- предложения по изменению технологических инструкций, технических условий и стандартов.

Для эффективного достижения целей управления базу данных можно формировать в трех направлениях:

- в виде текстового сообщения, в котором кратко перечислены проблемы на данный момент времени и необходимая информация по разрешению этих проблем;
- табличный метод, при котором используется множество вариантов постановки, описания и разрешения, стоящих перед руководителем, проблем. Многоуровневость таблиц может варьироваться в зависимости от сложности проблем.

Для отражения информационных потребностей в базе данных необходимо выделить первостепенную информацию и просмотреть ее характеристики: надежность, точность, качество решения и время поиска

данной информации в базе данных. После отражения информационных потоков нужно сравнить существующую систему и проектируемую и после этого посчитать экономию за вычетом затрат на исследование, программу реализации и поддержку.

При проектировании состава базы данных необходимо разработать следующие этапы: <sup>20</sup>

- 1) инфологическое моделирование – описание предметной области, выполненное без ориентации на используемые в дальнейшем программные и технические средства;
- 2) даталогическое проектирование – этап создания даталогической модели базы данных. Даталогическая модель является моделью логического уровня и представляет собой отображение логических связей между элементами данных безотносительно к их содержанию и среде хранения;
- 3) физическое моделирование – описание физической структуры базы данных;
- 4) описание БД;
- 5) проектирование и описание подсхем.

Взаимосвязь этих этапов показана на рис. 2.2.

---

<sup>20</sup> Диго С.М. Проектирование и использование баз данных. М. «Финансы и статистика» 1995 г. с.24



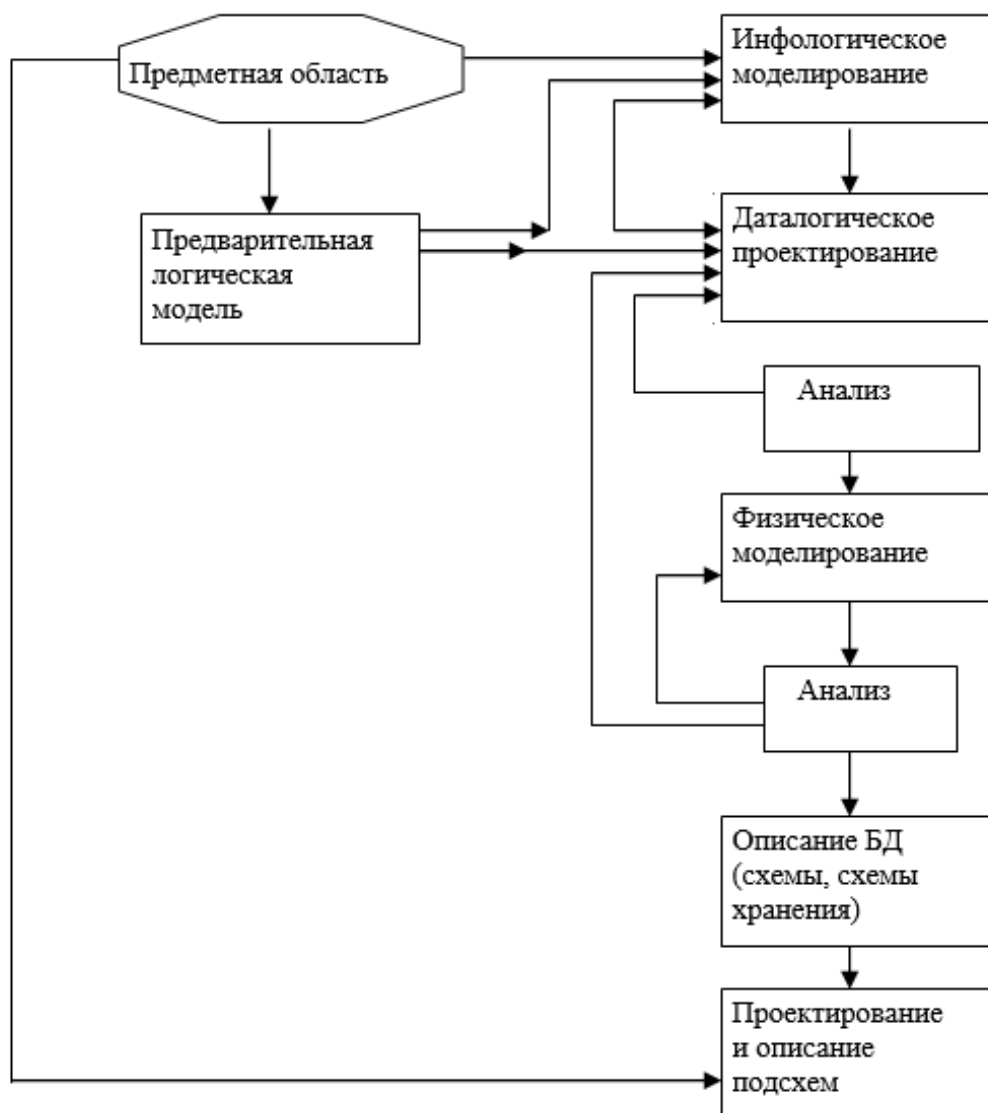


Рисунок 2.2. Взаимосвязь этапов проектирования базы данных<sup>21</sup>

В условиях современной экономики принятие адекватных управленческих решений приобретает особое значение. Способность руководителя видеть проблему в целом, оперативно принимать решения, уметь прогнозировать дальнейшее развитие отдельных экономических процессов и, основываясь на этом, определять направления стратегии предприятия и планировать ее, - насущная потребность нашего времени.

**Заключение.** В 21 веке информация выходит на первое место по значимости в экономических процессах и ее учитывают наряду со средствами производства как необходимую составляющую современной

<sup>21</sup> Там же

экономики. Сейчас объем новых знаний удваивается каждые 5 – 10 лет; за 10 лет 50 % ассортимента производимых товаров сменяется новыми их видами, что является результатом техники, технологии, внедрения инноваций в производстве и обновление технологической базы производства ускоряющимися темпами. В лидеры выходит тот, кто сумеет правильно оценить потребности потенциального рынка, четко ориентироваться в конъюнктуре рынка, кто сумеет профессионально организовать работу с поступающими потоками информации и правильно их использовать.

В этой связи управление информационными потоками на предприятии составляет одну из важнейших функций руководителя, как на уровне общего (стратегического) управления, так и на уровнях структурных подразделений.

Организация информационных потоков, ее обработка и использование в процессе управления – это одно из приоритетных направлений деятельности руководителя на предприятии. Оптимальное использование методов, описанных в данном исследовании, сочетание их в необходимой для успешной работы предприятия пропорции, соблюдение правил и процедур работы с информацией значительно упрощает и облегчает задачу оперативного и стратегического управления. Степень информированности руководителя в любой момент времени, являющаяся одним из основных показателей его профессионализма, во многом зависит от организованной им системы работы с информацией.

Первоначальный сбор информации, осуществляемый методом анкетного обследования в дополнение к другим методам работы с потоками информации, является первым этапом в процессе работы руководителя с информацией.

На втором этапе информация проходит стадию классификации и обработки. Приведенные в работе способы классификации, ранжирования и оценки поступающей информации составляют основную структуру работы с информацией руководителя с целью повышения эффективности менеджмента. Завершается работа на данном этапе формированием соответствующих табличных и графических форм, обобщением полученных первоначальных данных, вычислением производных статистических показателей, обобщающих и систематизирующих полученную информацию.

На заключительном этапе дальнейшая работа с информацией представляет собой структуризацию сведений и размещение их в базе данных. Проектирование и технологии создания баз данных принятия

управленческих решений зависят от предметной области деятельности, проблем, стоящих перед руководителем, и инструментов управления базами данных, находящимися в распоряжении руководителя. Основными принципами, используемыми при проектировании баз данных, являются структурированность, полнота содержания всей необходимой информации, простота и легкость работы с базой данных, возможность моделирования и адаптации баз данных к изменяющимся потребностям текущего момента и достаточно ясная экономически и математически обоснованная, картина статического и динамического состояния предприятия на конкретный момент времени.

Процесс управления производством должен своевременно адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, и применяемые интеллектуальные системы автоматизированного управления должны быть адекватны поставленным задачам, гибко реагировать на изменения среды, соответствовать стратегии предприятия и потребностям текущего управления .

### Глава 3. Построение профиля ключевых компетенций руководителя проектов

Проектный подход занимает все более важное место в современных компаниях. Особенно это актуально для сферы масс-медиа, в которой приходится разрабатывать проекты под каждого отдельного заказчика и в соответствии с конкретными задачами. По мере увеличения количества проектов в медиа-холдингах встает вопрос о качественном управлении проектной деятельностью, и соответственно, подготовке квалифицированных кадров, способных выполнять данную работу.

Целью данного исследования является создание универсальной модели развития ключевых компетенций руководителей проектов.

Актуальность создания модели развития компетенций руководителей проектов продиктована высоким уровнем конкуренции в различных сегментах бизнеса, и постоянным стремлением предпринимателей повысить уровень конкурентоспособности своей компании – в том числе за счет реализации проектов в новых направлениях деятельности.

Для того чтобы эффективно реализовывать проекты различного уровня и сложности, необходимо создание кадрового резерва из сотрудников, которые могут взять на себя роль руководителя проекта. Для этого в организации необходимо создать условия для совершенствования знаний и повышения компетенций руководителей проектов. Соответственно, необходимо создать условия для:

- регулярного обучения персонала;
- развития у сотрудников способности к усвоению нового опыта, оперативному изменению рабочих целей и задач в результате обучения;
- мотивации сотрудников к постоянной работе, направленной на повышение собственной компетентности, и регулярном обучении;
- организации мотивационной поддержки сотрудников, получивших высокие результаты в работе после прохождения обучения.

Основной задачей исследования является определение профиля ключевых компетенций руководителей проектов, способов отбора и оценки персонала в коммерческих структурах по профилю компетенций и создание модели по развитию ключевых компетенций.

### ***3. 1. Особенности проектной деятельности в организации***

Современным трендом развития компаний является переход от функционального к проектному управлению, которое предполагает ориентацию на конкретную цель. Под проектом принято понимать определенный комплекс работ, имеющих четко выраженную цель, ограниченные сроки, установленное качество и бюджет. Исходя из этого проектное управление, в отличие от функционального носит уникальный, неповторяемый характер и требует специального инструментария для оптимизации таких параметров как «сроки-качество-бюджет». Если в большинстве производственных компаний использование проектного управления требуется, как правило, для реализации проектов стратегического развития, то строительные, массовых коммуникаций, туристические, рекламные, конгрессно-выставочные фирмы внедряют проектное управление как форму оперативного менеджмента. Это связано с тем, что основным видом деятельности этих компаний является реализация проектов.<sup>22</sup>

С каждым годом растет количество проектов по разработке и внедрению различных программ в сфере масс-медиа. В связи с этим необходимы инструменты управления проектами в данной сфере, который был бы применим на проектах разного масштаба. Проектная методология, адаптированная под реалии современного рынка, может применяться компаниями, занимающимися ведением проектов в различных сферах. Такие компании существуют как на столичном, так и региональном рынке, более того и тенденции в данной области в основном таковы, что их количество будет расти. С ростом объемов деятельности компании и числа проектов сложнее контролировать выполнение проектов, подбирать и мотивировать персонал,. Не менее важным является целенаправленное развитие управленческих компетенций руководителя проектов.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Мишурова И.В. Проектный подход к разработке стратегии развития туристических фирм / Мишурова И.В. / Управление развитием организации: теория и практика. Коллективная монография. Ростов н/Д: Фонд науки и образования, 2017, с.160-183.

<sup>23</sup> Аюпов Р.Г. Профессиональная компетентность руководителя как основа качества управленческой деятельности // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2012. № 4. С. 112-114.

Жигарь О.В. Формирование профессиональных компетенций менеджера // Вестник Университета № 15, 2013, с. 220– 224

Козилова Л.В. Профессионализм и профессиональная компетентность педагога // Наука вчера, сегодня, завтра: сб. статей / Отв. ред. Сукиасян А.А. – Уфа: РИО МЦИИ «ОМЕГА САЙНС», 2015. В 3 ч. Часть 2, с. 125-130.

Ларина Е.В. Оценка профессиональной компетентности руководителей через анализ их способностей к осуществлению управленческих функций // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского Института Бизнеса, 2013, № 1 (22).

Отличие кризиса проекта от проблем проекта состоит в том, что выход из кризиса заключается в принятии ряда принципиальных решений, а решение проблемы требует технических или относительно несложных организационных решений. Распознавание кризиса проекта на ранней стадии его возникновения требует опыта и интуиции. Отсутствие проблем в проекте является настораживающим фактором и может быть предвестником кризиса всего проекта. Признаком наступившего кризиса проекта является недостижение поставленных целей, несмотря на увеличение ресурсов времени и финансов, выделенных на проект. В свою очередь бескризисное развитие проектов может привести к самоуспокоению руководства предприятий и к недооценке вклада сотрудников отвечающих за развитие и поддержание системы управления проектами данного предприятия.

«Основная задача проектной концепции управления заключается в делегировании власти и возложении ответственности за достижение целей на руководителя проекта и ключевых членах команды управления проектом.

Руководитель проекта в организации обычно выполняет следующие функции:

- формирует организационную структуру проекта и команду управления проектом;
- решает вопросы привлечения ресурсов для конкретного проекта;
- участвует в подборе, подготовке и мотивации персонала;
- определяет ответственность, содержание работ и цели для каждого участника команды;
- разрабатывает и согласует план проекта, включая календарный план, бюджет, план управления рисками, план коммуникаций и, возможно, другие элементы;
- обеспечивает исполнение плана проекта;
- координирует и принимает участие в работах по заключению контрактов в проекте и контролирует их своевременное исполнение и закрытие;
- устанавливает все необходимые коммуникационные связи;
- обеспечивает формирование эффективных информационных потоков в проекте, составление и предоставление отчетности;
- поддерживает постоянную связь с заказчиком, разрешает все

возникающие у него вопросы и обеспечивает получение всей необходимой информации от него для качественного выполнения работ по проекту;

- контролирует и анализирует текущее состояние работ по проекту, прогнозирует возможные проблемы и предпринимает корректирующие действия;

- координирует деятельность всех участников и контролирует изменения;

- обеспечивает полное и своевременное закрытие проекта»<sup>24</sup>.

### ***3.2. Ключевые компетенции руководителя проектов***

Сотрудник, который берет на себя роль руководителя проекта, должен обладать компетенциями, необходимыми для успешной реализации проекта.

Классическое определение: компетенция - (от латинского *competo* - добиваюсь; соответствую, подхожу) имеет несколько значений:

- 1) Круг полномочий, предоставленных законом, уставом или иным актом конкретному органу или должностному лицу;

- 2) Знания, опыт в той или иной области.

«Компетенция - это личностные характеристики, профессиональные знания и навыки, необходимые сотруднику для успешного выполнения своих должностных обязанностей. Компетенция - базовое качество, фактор (причина) эффективного и/или наилучшего выполнения работы в соответствии с оценкой на основе выработанных критериев»<sup>25</sup>

Правильное определение ключевых компетенций – это основа развития сотрудников. Описание необходимых компетенций создает основу для оценки персонала в процессе работы в компании и планирования корпоративного обучения сотрудников.

В мировой практике уже разработаны стандарты в области проектных компетенций. Они обобщают опыт, накопленный при реализации проектов в различных отраслях, и устанавливают требования к составу и уровню владения компетенциями. Также существуют прочие стандарты и практики в области управления проектами, как например, APM – Association for Project Management (Великобритания), Project Management Association of Japan

---

<sup>24</sup> Аюпов Р.Г. Профессиональная компетентность руководителя как основа качества управленческой деятельности // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2012. № 4. С. 112-114.

<sup>25</sup> Самоукина Н. Настольная книга директора по персоналу. <http://log-in.ru>



(РМАJ) и другие.

Несмотря на разнообразие международных стандартов в сфере управления проектами, ни один из них не может являться догмой для разработки компетентностного профиля руководителя проектов в конкретной организации. Каждая компания реализует проекты, специфичные именно для нее. И в этом случае нужно учитывать потребности в таких руководителях проектов, которые смогут быть максимально эффективны именно для данной компании.

Тем не менее, мировые и отечественные стандарты могут стать хорошей базой при разработке моделей компетенций участников проектной деятельности в конкретной организации.

### ***3.3. Общая информация об издательском доме «Коммерсантъ» и ЗАО «Коммерсантъ» в Ростове-на-Дону»***

Рассмотрим методику разработки модели ключевых компетенций руководителя проектов на примере ЗАО «Коммерсантъ» - одного из крупнейших издательских домов в России, как и другие предприятия масс-медиа, являющейся ярким представителем компаний, базирующейся на проектном менеджменте.<sup>26</sup>

Компания существует с 1990 года. Ключевой продукт компании – ежедневная общенациональная деловая газета «[Коммерсантъ](#)», в которой подробно описываются новости бизнеса и политики. Также в издательском доме регулярно выходят тематические приложения, посвященные анализу отдельных сегментов рынка, крупным событиям, развитию отдельных территорий, как например, приложения «Банк», «Нефть и газ», «Вертолетная индустрия», «Коммерческий транспорт», «Санкт-Петербургский экономический форум и многие другие. В структуре холдинга сформированы отдельные редакции, которые выпускают самостоятельные продукты, нацеленные на определенный сегмент читателей – общественно-политический еженедельник «Огонёк», журнал для автолюбителей «Автопилот», журнал о светской жизни «Weekend» и другие проекты. В холдинг также входят информационная FM-радиостанция «Коммерсантъ FM», веб-портал «Коммерсантъ Картотека» (с 2011 года), сайт [kommersant.ru](http://kommersant.ru) (является как отдельным новостным порталом, так и электронной версией

<sup>26</sup> [https://www.kommersant.ru/daily?from=header\\_gazeta](https://www.kommersant.ru/daily?from=header_gazeta)

печатных изданий

ИД «Ъ»).

Газета «Коммерсантъ» на протяжении многих лет входит в число лидеров цитируемости по данным различных рейтинговых агентств. Например, по итогам 2016 года, газета заняла первую позицию в рейтинге самых цитируемых газет по данным Медиалогии.(табл. 3.1).

Таблица 3.1

Топ-10 самых цитируемых газет 2016 год по данным Медиалогии

| №  | СМИ                   | Индекс цитируемости |
|----|-----------------------|---------------------|
| 1  | Коммерсантъ           | 34 168,08           |
| 2  | Известия              | 21 751,76           |
| 3  | Ведомости             | 20 338,76           |
| 4  | Российская газета     | 13 697,33           |
| 5  | Комсомольская правда  | 4 466,01            |
| 6  | Новая газета          | 3 713,68            |
| 7  | Московский комсомолец | 3 316,96            |
| 8  | Аргументы и факты     | 968,8               |
| 9  | Независимая газета    | 872,21              |
| 10 | Газета РБК            | 603,91              |

Общероссийский тираж газеты составляет 120 000 экземпляров. Из них по подписке распространяется 24%, на розничные продажи приходится 65,2%, на долю спецконтрактов (специальные условия поставки для корпоративных клиентов, в рамках крупных мероприятий и т.д.) приходится 10,8%.

За время работы холдинг создал обширную сеть представительств в разных регионах России, как в виде дочерних филиалов, так и в форме франчайзинговых проектов. В настоящее время «Коммерсантъ» представлен в следующих городах: Москва, Санкт-Петербург, Владивосток, Воронеж, Екатеринбург, Иркутск, Казань, Краснодар, Красноярск, Нижний Новгород, Новосибирск, Пермь, Ростов-на-Дону, Самара, Волгоград, Саратов, Уфа, Хабаровск, Челябинск.

ЗАО «Коммерсантъ» в Ростове-на-Дону» является дочерней структурой ИД «Коммерсантъ» на юге России. Ключевой продукт компании – газета «Коммерсант» с региональной полосой, в которой освещаются новости и события юга России. В настоящее время газета «Коммерсантъ - Юг России» распространяется в Ростовской области и Ставропольском крае. Тираж составляет 7500 экземпляров, 67% распространяется по подписке, остальное – розничные продажи. 80% читателей газеты

сосредоточены в Ростовской области, 20% - в Ставропольском крае.

Согласно замерам аудитории, социально-демографический профиль читателей «Коммерсантъ» изображены на рисунке 3.1.<sup>27</sup>

Помимо основной газеты «Коммерсантъ» в ЗАО «Коммерсантъ» в Ростове-на-Дону» издается ряд дополнительных продуктов. В частности, учитывая тенденцию перехода читательской аудитории в онлайн-формат, все больше внимания уделяется развитию региональной страницы сайта <https://www.kommersant.ru/regions/61>. Не реже одного раза в месяц выходят тематические спецвыпуски, посвященные анализу актуальных тенденций на рынке юга России, например, спецвыпуски «Экономика региона», «Финансы», «Логистика», «Антикризисный менеджмент» и другие. Также в 2015 году было открыто новое направление деятельности ЗАО «Коммерсантъ-Юг» - проведение мероприятий, конференций, круглых столов.



Рисунок 3.1. Социально-демографический профиль читателей «Коммерсантъ»

<sup>27</sup> Данные: TNS- Media. NRS-Россия . Май - Октябрь 2015

Основной доход ЗАО «Коммерсантъ» в Ростове-на-Дону формируется за счет оплаты за подписку на газету «Коммерсантъ» (18% в структуре доходов) продажи рекламных модулей в газете (32%), продаж рекламных модулей в тематических спецвыпусках (19%), продажи рекламных баннеров на сайте (18%), проведения круглых столов, конференций (31%).

В настоящее время в компании работают 22 человека. Организационная структура компании – линейно-функциональная. Схема изображена на рисунке 3.2.

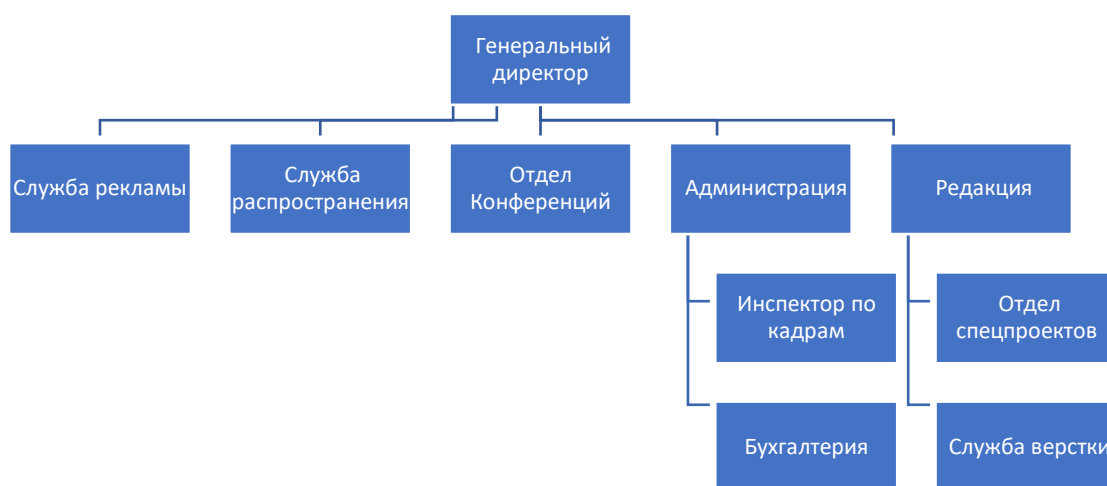


Рисунок 3.2. Организационная структура ЗАО «Коммерсантъ» в Ростове-на-Дону»

В структуре компании в настоящее время выделен отдел спецпроектов, который входит в редакцию. В составе отдела – руководитель проектов, один корреспондент, один менеджер по рекламе, дизайнер.

Изменения в сфере рекламы, переход аудитории в онлайн, появление новых форматов на рынке рекламы, в частности, нативной рекламы, требует адаптации существующей модели управления. В сложившихся условиях повышается роль, так называемых партнерских проектов, когда рекламный продукт производится для конкретного заказчика.

Разработка партнерского продукта – гораздо более сложный процесс, чем изготовление стандартного рекламного модуля, который в течение долгого времени являлся основным источником дохода для СМИ. При подготовке партнерского проекта могут быть задействованы редактор, журналисты, смм-специалисты, программисты, дизайнеры. Для каждого

партнерского проекта разрабатывается собственная креативная концепция, определяются сроки производства контента, способы продвижения готового продукта в офлайн и онлайн-ресурсах, социальных сетях, мобильных платформах. В этих условиях растет значение повышения квалификации руководителя проектов, поскольку именно грамотное управление проектом приводит в итоге к достижению запланированных показателей и удовлетворению требований заказчика.

С учетом роста популярности формата партнерских проектов важно, чтобы в структуре компании было достаточное количество специалистов, способных взять на себя роль руководителя проекта по тому или иному направлению.

В целях выделения среди сотрудников ЗАО «Коммерсантъ» в Ростове-на-Дону» специалистов, готовых взять на себя роль руководителей проекта, был сформирован компетентностный профиль руководителя проектов и проведено исследование среди сотрудников компании.

### ***3.4. Разработка профиля ключевых компетенций руководителя проектов***

Мировой и отечественный опыт в разработке стандартов был использован в ЗАО «Коммерсантъ» в Ростове-на-Дону» для разработки профиля ключевых компетенций руководителя проектов. Экспертной группе, состоящей из руководителя и топ-менеджеров компании, было предложено оценить значимость каждой компетенции для успешной деятельности в качестве руководителя проектов.

Компетенции руководителей проектов были разделены на три группы: профессиональные знания, специальные умения и навыки, а также личные качества. В качестве экспертов были приглашены руководители компании ЗАО «Коммерсантъ» в Ростове-на-Дону»: генеральный директор, руководители функциональных подразделений. Использован метод экспертной балльной оценки с использованием средневзвешенной.

Создаем матрицу ключевых компетенций по направлению «Профессиональные знания» на основе анализа вида деятельности ЗАО «Коммерсантъ» в Ростове-на-Дону» (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Матрица ключевых компетенций по направлению  
«Профессиональные знания»

| Вид компетенций                                                                                                                     | Wi    | Шкала измерений критерия в баллах |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Количественная оценка |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----------------------|-------|
|                                                                                                                                     |       | 1                                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |                       | Баллы |
| Высокий профессиональный уровень менеджмента                                                                                        | 0,28  |                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 9,2                   | 2,5   |
| Умение планировать проект: сроки, ресурсы и т.д.                                                                                    | 0,11  |                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 6                     | 0,66  |
| Умение управлять человеческими ресурсами, правильно формировать команду проекта                                                     | 0,088 |                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 5,8                   | 0,5   |
| Умение управлять коммуникациями в рамках работы над проектами (общение с командой проекта, куратором, заказчиком)                   | 0,154 |                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 5                     | 0,77  |
| Умение предвидеть возможные риски, связанные с реализацией проекта                                                                  | 0,07  |                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 3,2                   | 0,22  |
| Умение контролировать качество проекта, его соответствие изначальным целям и ожиданиям заказчика                                    | 0,22  |                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 9                     | 1,98  |
| Умение оперативно реагировать на возможные изменения в техническом задании, смене контрагентов в процессе работы над проектом и т.д | 0,078 |                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 3,4                   | 0,26  |

Создаем матрицу ключевых компетенций по направлению «Специальные знания и навыки» на основе анализа вида деятельности ЗАО «Коммерсантъ» в Ростове-на-Дону» (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Матрица ключевых компетенций по направлению «Специальные знания и навыки»

| Вид компетенций                                                           | Wi   | Шкала измерений критерия в баллах |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       | Количественная оценка |
|---------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------|-----------------------|
|                                                                           |      | 1                                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Баллы |                       |
| Умение управлять конфликтами                                              | 0,18 |                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 7,8   | 1,4                   |
| Владение техниками переговоров                                            | 0,28 |                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 8,4   | 2,3                   |
| Организационные навыки                                                    | 0,3  |                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 8,4   | 2,5                   |
| Владение инструментами анализа тенденций на рынке                         | 0,11 |                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 3,6   | 0,3                   |
| Знание специализированных компьютерных программ, как например, MS Project | 0,13 |                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 6,4   | 0,8                   |

Создаем матрицу ключевых компетенций по направлению «Личные качества» на основе анализа деятельности ЗАО «Коммерсантъ» в Ростове-на-Дону» (таблица 3.4).

Таблица 3.4

Матрица ключевых компетенций по направлению «Личные качества»

| Вид компетенций                                                           | Wi   | Шкала измерений критерия в баллах |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       | Количественная оценка |
|---------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------|-----------------------|
|                                                                           |      | 1                                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Баллы |                       |
| Умение управлять конфликтами                                              | 0,18 |                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 7,8   | 1,4                   |
| Владение техниками переговоров                                            | 0,28 |                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 8,4   | 2,3                   |
| Организационные навыки                                                    | 0,3  |                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 8,4   | 2,5                   |
| Владение инструментами анализа тенденций на рынке                         | 0,11 |                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 3,6   | 0,3                   |
| Знание специализированных компьютерных программ, как например, MS Project | 0,13 |                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 6,4   | 0,8                   |



Для выявления уровня развития ключевых компетенций руководителей проектов у сотрудников ЗАО «Коммерсантъ» в Ростове-на-Дону» проводилась диагностика, состоящая из проведения интервью, решения кейсов, заданий.

Оценивалось поведение сотрудника на рабочем месте в течение отчетного периода, далее оценивались результаты. Проводилась оценка, насколько в работе сотрудника проявляются ключевые компетенции, указанные в матрице по каждому блоку. Несоответствие между требуемым и реальным уровнем компетенций свидетельствуют о необходимости в разработке и проведении мероприятий по развитию ключевых компетенций.

Поскольку лидерские качества являются одной из важнейших личностных характеристик для руководителя проектов, для выявления сотрудников с наибольшим потенциалом в качестве руководителя проектов, было решено провести тест по психогеометрии<sup>28</sup>

В тесте по психогеометрии, сотруднику предлагается выбрать из предложенных, (квадрат, круг, треугольник, прямоугольник, зигзаг) 5 фигур и ранжировать по убыванию от наиболее близкой собственному «я» до менее. Фигура, выбранная в качестве основной, определяет черты характера и особенности поведения, остальные 4-е фигуры являются модуляторами. Результаты тестирования представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Результаты теста по психогеометрии ЗАО «Коммерсантъ»  
в Ростове-на-Дону

|             |             |
|-------------|-------------|
| Сотрудник 1 | треугольник |
| Сотрудник 2 | круг        |
| Сотрудник 3 | треугольник |
| Сотрудник 4 | квадрат     |
| Сотрудник 5 | треугольник |
| Сотрудник 6 | круг        |
| Сотрудник 7 | треугольник |

По результатам теста, который отражен в таблице, четыре сотрудника в качестве основной фигуры выбрали «треугольник». Это свидетельствует

<sup>28</sup> Современные технологии общения. <http://window.edu.ru>

о высоком уровне лидерских качеств, способности ставить ясные цели и добиваться их, так же это свидетельствует о развитой ответственности и решительности. Сотрудники с доминирующей формой треугольника являются достаточно успешными на разных ступенях менеджмента. В дальнейшем именно эти сотрудники могут быть выдвинуты на роль руководителей проекта в различных ситуациях.

Для создания эффективной системы подготовки руководителей проектов необходимо уделять первостепенное внимание анализу личных качеств сотрудников. Поскольку лидерские навыки являются первостепенными для руководящей должности, на роль руководителей проектов необходимо подбирать сотрудников с лидерским потенциалом. Профессиональные компетенции могут развиваться в процессе работы, личные компетенции развиваются у человека в процессе формирования личности и повлиять на изменение является достаточно серьезной и сложно выполнимой задачей. Для определения лидерского потенциала можно использовать предложенный текст по психогеографии, другие методики и тесты, интервью, а также личное наблюдение за сотрудником со стороны его руководителя.

### ***3.5. Разработка мер по развитию ключевых компетенций руководителей проектов***

Для подготовки сотрудников на роль руководителей проектов необходимы следующие меры по развитию ключевых компетенций.

- 1) Организация обучения сотрудников по разным аспектам управления проектами с участием внутренних и внешних тренеров. Это могут быть, в частности, такие модули, как:
  - планирование и анализ жизненного цикла проекта;
  - управление рисками и изменениями в проекте;
  - формирование проектной команды;
  - международные подходы к управлению проектами.

Помимо развития профессиональных компетенций, необходимо также создавать предпосылки для развития специальных знаний и навыков руководителей проектов. Для этого необходимо проводить обучение по таким темам, как:

- переговорные технологии;
- управление конфликтами;

- личная эффективность руководителя;
- тайм-менеджмент и другие программы.

Такое обучение можно проводить в виде тренингов и деловых игр.

## 2) Внедрение практики наставничества.

Наставничество, как современная форма развития и адаптации персонала обеспечивает решение таких задач как: быстрая адаптация в новом для работника коллективе; освоением полученных в ходе формального обучения знаний на практике; возможностью постоянного консультирования новичка по возникающим вопросам.

При внедрении системы наставничества важно определить систему контроля наставника. Это может быть письменный отчет о проделанной работе или систематические совещания с руководителем отдела продаж. Компания благодаря системе наставничества имеет подготовленный персонал с коротким периодом социальной и профессиональной адаптации.

## 3) Разработка системы мотивации для сотрудников, которые будут совмещать свои непосредственные функциональные обязанности с руководством проектов.

Поскольку руководитель проекта вынужден будет сочетать свои функциональные обязанности с управлением проектом, необходимо разработать систему мотивации для таких сотрудников. Мотивация может включать в себя как материальное вознаграждение, так и нематериальное поощрение.<sup>29</sup>

*Основным способом мотивации участников проекта является разовая оплата по итогам проекта, что позволяет сбалансировать три основных параметра проекта: сроки, качество работ и бюджет. Распределение итоговой суммы проводится с учетом коэффициента трудового участия каждого члена команды проекта. Если проект носит длительный характер, то оплата труда работников авансируется по этапам выполнения проектного задания.*

Способы нематериальной мотивации руководителя и участников команды проекта:

- возможность проходить обучение по повышению квалификации в различных тренинговых компаниях за счет работодателя;
- поощрительные поездки, участие в пресс-турах;
- бесплатный абонемент в фитнес-центр партнера;

---

<sup>29</sup> Николаева Н.В. Разработка и реализация проекта стратегического развития: модели и методы. Монография. / Издательство «Перо» Москва. 2016 г, с. 158.

- предоставление бесплатных билетов в кинотеатры, театры, и т.п.

- 4) Приобретение специализированного программного обеспечения, в частности, программы - Microsoft Project Professional — корпоративная версия продукта, поддерживающая совместное управление проектами и ресурсами компании.
- 5) Создание на базе отдела спецпроектов специализированного проектного офиса.

Основные задачи такой структуры:

- Обеспечение развития персонала в области управления проектами;
- Поддержка и развитие инструментов и инфраструктуры управления проектами;
- Аудит процессов управления проектом;
- Поддержка процессов принятия решений по проектам высшим руководством.
- Поддержка и развитие методологии, стандартов и процессов управления проектами.

В частности, проектный офис может разработать типовые шаблоны документов для руководителей проектов, которыми могут пользоваться все руководители проектов. Некоторые из таких шаблонов приведены ниже (таблицы 3.6-3.20).

Таблица 3.6

Задачи проекта и критерии успеха

| Задача                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Критерий решения задачи (критерий успеха) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <i>Описание задач проекта. Описываются задачи, решение которых позволит достигнуть цель проекта. Лучше сформулировать не в терминах работ, а в терминах эффектов. Если Заказчиков у проекта несколько, то целесообразно для каждого эффекта указывать ответственного за него Заказчика.</i> |                                           |

Таблица 3.7

Продукт проекта

| Наименование                                                                                                    | Характеристика |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <i>Рекомендуется описывать в терминах активов (материальных или нематериальных), создаваемых в ходе проекта</i> |                |

Таблица 3.8

Связанные проекты

| Наименование связанного проекта | Описание влияния                                                                  |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Влияющие проекты                |                                                                                   |
|                                 | <i>Перечень параметров, связанных с другим проектом, описание степени влияния</i> |
| Зависимые проекты               |                                                                                   |
|                                 | <i>Перечень параметров, связанных с другим проектом, описание степени влияния</i> |

Таблица 3.9

Требования и ограничения

| Требование/ограничение | Источник | Влияние на проект |
|------------------------|----------|-------------------|
|                        |          |                   |
|                        |          |                   |

Таблица 3.10

Команда проекта

| Подразделение | Должность | ФИО |
|---------------|-----------|-----|
|               |           |     |

Таблица 3.11

Роли участников проекта

| Проектная роль | Должность | ФИО |
|----------------|-----------|-----|
|                |           |     |

Таблица 3.12

Основные тенденции и прогноз развития рынка продукции/услуги

| Показатель                                                     | - 2 год | -1 год | Текущий год | +1 год | + 2 года | + 3 года | Источник информации |
|----------------------------------------------------------------|---------|--------|-------------|--------|----------|----------|---------------------|
| Динамика объемов продаж в РФ                                   |         |        |             |        |          |          |                     |
| Динамика спроса в регионе реализации проекта                   |         |        |             |        |          |          |                     |
| Динамика предложения в регионе реализации проекта              |         |        |             |        |          |          |                     |
| Динамика изменения цен                                         |         |        |             |        |          |          |                     |
| Присутствие цикличности (сезонности) на рынке продукции/услуги |         |        |             |        |          |          |                     |
| Качественное описание текущего состояния                       |         |        |             |        |          |          |                     |
| Глобальные перспективы                                         |         |        |             |        |          |          |                     |

Таблица 3.13

Потребители и емкость рынка продукции/услуги

| Клиентский сегмент | Численность | Объем платежеспособного спроса |        |             |        |         |         | Источник информации | Комментарий |
|--------------------|-------------|--------------------------------|--------|-------------|--------|---------|---------|---------------------|-------------|
|                    |             | - 2 год                        | -1 год | Текущий год | +1 год | +2 года | +3 года |                     |             |
|                    |             |                                |        |             |        |         |         |                     |             |
|                    |             |                                |        |             |        |         |         |                     |             |

Таблица 3.14

Основные конкуренты и их доля на рынке

| Наименование конкурента/целевой клиентский сегмент | Доля в целевом клиентском сегменте, % |        |             |        |         |         | Источник информации | Комментарий |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------|--------|-------------|--------|---------|---------|---------------------|-------------|
|                                                    | - 2 год                               | -1 год | Текущий год | +1 год | +2 года | +3 года |                     |             |
|                                                    |                                       |        |             |        |         |         |                     |             |
|                                                    |                                       |        |             |        |         |         |                     |             |

Таблица 3.15

Преимущества и недостатки конкурентов

| Наименование конкурента | Ключевые факторы успеха конкурентов:     |                                   | Недостатки                  |                      | Источник информации |
|-------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|----------------------|---------------------|
|                         | Преимущества продуктов/услуг конкурентов | Преимущества ресурсов конкурентов | Продуктов/услуг конкурентов | Ресурсов конкурентов |                     |
|                         |                                          |                                   |                             |                      |                     |
|                         |                                          |                                   |                             |                      |                     |

Таблица 3.16

SWOT-анализ продукта/услуги (продуктов/услуг)

| Источник сильных/слабых сторон | Сильные стороны | Слабые стороны |
|--------------------------------|-----------------|----------------|
|                                |                 |                |
| Источник возможностей/угроз    | Возможности     | Угрозы         |
|                                |                 |                |

Таблица 3.17

Сценарии изменения рынка потребления продукции/услуги

| № п/п | Сценарий | Описание | Влияние на проект | Комментарий |
|-------|----------|----------|-------------------|-------------|
|       |          |          |                   |             |

Таблица 3.18

Маркетинговые мероприятия

| № п/п | Маркетинговое мероприятие | Цель | Ожидаемый результат | Затраты на проведение | Ответственный | Дата начала | Дата окончания |
|-------|---------------------------|------|---------------------|-----------------------|---------------|-------------|----------------|
|       |                           |      |                     |                       |               |             |                |

Таблица 3.19

Расходы по проекту

| Статьи | Объем |
|--------|-------|
|        |       |
|        |       |
| Итого: |       |

Таблица 3.20

Риски проекта

| Наименование риска | Описание риска | Причина возникновения | Владелец риска | Влияние на проект |       |                    |                       | Вероятность реализации риска |
|--------------------|----------------|-----------------------|----------------|-------------------|-------|--------------------|-----------------------|------------------------------|
|                    |                |                       |                | Эффективность     | Сроки | Предметная область | Максимальное значение |                              |
|                    |                |                       |                |                   |       |                    |                       |                              |

Рассмотрим основные комментарии и рекомендации к составлению данных шаблонов таблиц.

Перечень целевых результатов:

➤ Комментарий: цели проекта формулируются в терминах целей повышения эффективности в увязке со стратегическими целями развития компании. Декомпозиция целей может быть произведена при формировании перечня целевых результатов.<sup>30</sup>

❖ Рекомендация: Результаты проекта рекомендуется формулировать без использования глаголов.

❖ Рекомендация: По возможности, определять количественные значения показателей достижения каждого результата в соответствии с принципом SMART.<sup>31</sup>

Связанные проекты:

➤ Комментарий: определяются проекты, достижение и результаты которых зависит от результатов основного проекта, а также проекты, наличие результатов по которым обуславливает достижение целевых результатов по данному проекту.

<sup>30</sup> Мишурова И.В. Николаева Н.В. Декомпозиция целей проекта как метод выбора стратегии инновационного развития. Развитие промышленного потенциала в условиях импортозамещения: технологии менеджмента и маркетинга материалы международной научно-практической конференции. 18 мая 2017 года / под ред. Ю.С. Руденко, М.Я. Парфенова, М.С.Рубана, Ю.Е.Коробковой [Электронное издание]. – М.: ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2017. – 5,41 Мб. С. 497-503.

<sup>31</sup> Николаева Н.В. Разработка и реализация проекта стратегического развития: модели и методы. Монография. / Издательство «Перо» Москва. 2016 г, с. 158.



Общее описание условий реализации проекта:

- ❖ Рекомендация: В настоящем разделе дается краткое описание бизнес-идеи проекта, также можно представить краткую справку о причинах, повлекших за собой открытие проекта, организационных, финансовых, юридических и прочих условиях среды, в которых ведут деятельность участники проекта и выделить факторы, оказывающие наибольшее влияние на проект.

Проект состоит из следующих этапов:

- Инициация (разработка концепции проекта)
- Составление проектного задания
- Выполнение проекта
- Завершение проекта и анализ полученных результатов.
  - Комментарий: В данном списке определяется перечень этапов. Этап – совокупность логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один или несколько результатов проекта. Возможно также, когда при выполнении одного этапа достигается несколько результатов проекта.

Бюджет проекта

- Комментарий: В данном разделе определяется бюджет проекта на планируемый год (период реализации проекта) в соответствии с принятой в компании формой.
- Комментарий: Бюджет проекта может не формироваться на этапе инициации, но быть сформирован после составления детализированного план-графика проекта. Бюджет проекта может также не формироваться вообще при возможности отнесения трудозатрат привлекаемого к выполнению работ проекта персонала на существующие центры финансового учета.

Команда проекта

- Комментарий: В данном разделе определяются ключевые подразделения и персоналии, участвующие в реализации проекта.

Организационная структура управления проектом

- Комментарий: В данном разделе определяются проектные роли, участвующие в управлении проектом.

Риски проекта:

- Комментарий: При формировании перечня рисков необходимо учитывать содержательные риски (связанные с невыполнением тех или иных условий для выполнения работ проекта) и риски по управлению проектом (связанные с загрузкой, компетенциями участников, организацией управления).

Умение организовывать команду и минимизировать риски - сегодня этого уже недостаточно, чтобы быть успешным проектным менеджером. Чтобы руководители проектов могли сделать свой бизнес более эффективным и конкурентным, целесообразно соблюдать следующие правила.<sup>32</sup>

#### 1. Не нужно усложнять процесс планирования проектов

Управление проектом требует соблюдения упорядоченности и прозрачности на каждом его этапе, что помогает избежать лишних затрат. Особенно важным является правильное планирование бизнес-процессов, от которого зависит дальнейшее развитие проекта. Однако методы, которыми пользуются проектные менеджеры, не всегда помогают им принимать более взвешенные решения. А попытки досконально разобраться во всех деталях проекта нередко приводят к буксировке всего процесса планирования.

Менеджерам проектов, которые привыкли пользоваться несколькими инструментами планирования одновременно, нужно помнить: больше - это не всегда лучше. Иногда эти инструменты просто дублируют друг друга, но хуже, когда они дают противоположные выводы. Это может препятствовать развитию бизнес-процессов и приводить к задержкам. Проектным менеджерам следует переходить к использованию итеративной модели планирования, которая основана на непрерывном получении циклических данных, полученных в результате выполнения предыдущих проектов. Каждый цикл добавляет новую, более соответствующую информацию, помогает точнее определять приоритетные бизнес-цели.

#### 2. Технологии не стоят на месте.

Руководителям проектов необходимо постоянно искать и внедрять

---

<sup>32</sup> Николаева Н.В. Мишурова И.В. Стратегический менеджмент: проектный подход. Учебное пособие. М.: Изд-во «Перо», 2017.- 332 с.

Николаева Н.В. Разработка и реализация проекта стратегического развития: модели и методы. Монография. / Издательство «Перо» Москва. 2016, 158 с.

самые актуальные технологии и инновационные подходы. Возможно, уже в ближайшие годы практика управления отдельными проектами будет заменена единой платформой для управления целым рядом проектов одновременно: это поможет сэкономить время и значительно повысит эффективность. Однако тем, кто хочет пользоваться преимуществами цифровизации экономики, сначала нужно оптимизировать все имеющиеся ресурсы компании.

3. Внедряйте гибкие решения, которые позволяют легко интегрировать обновления.

Обратите внимание на специализированные программы управления портфелем проектов, которые уже сейчас представлены на рынке. Подбирайте именно те инструменты, которые соответствуют конкретным целям ваших проектов и легко интегрируются в уже существующую систему. Такое программное обеспечение позволяет управлять спросом, ресурсами, проектами и расходами, что значительно облегчает организацию бизнес-процессов, и предусматривают расширение функционала на будущее. Эффективное управление крупными проектами, например, в сфере строительства, должно также включать возможность контролировать объемы выполненных работ и обновлять информацию с помощью смартфона.

4. Используйте бимодальную цифровую платформу для управления вашим бизнесом. В условиях постоянных изменений успешность бизнеса определяется его надежностью, и одновременно оперативностью внедрения инноваций. Задача руководителя проекта заключается в разработке стратегий, позволяющих поддерживать нужный баланс между стабильностью и развитием. В этом может помочь принцип бимодальности, предусматривающий одновременное применение двух различных, но связанных между собой методов работы: один фокусируется на прогнозировании результатов, другой - на тщательном изучении информации и поиска решений. Метод прогнозирования используется там, где имеются достоверные и предполагаемые данные. Метод поиска применяется для решения новых проблем в условиях неопределенности.

5. Отдавайте своей команде нужные указания.

Ваше дело будет успешным до тех пор, пока вы по достоинству заботитесь о своей команде. Каждый участник проекта должен чувствовать свою причастность к его развитию, а в целом работа над проектом должна проходить в атмосфере сотрудничества, корректного и прозрачного распределения рабочих обязанностей. Важным также является поощрение

членов команды к развитию гибкости и углубление специфических знаний, которые необходимы для выполнения конкретного проекта.

Таким образом, современному менеджеру по управлению проектами необходимо уделять внимание четкому планированию на основе итеративной модели, внедрять инновационные технологии и гибкие решения, использовать принцип бимодальности и, главное, выстраивать правильную коммуникацию внутри команды проекта.

Для обеспечения эффективности внедрения модели развития ключевых компетенций необходимо использовать такие проектные инструменты, как матрица ответственности и диаграмма Ганта. В таблице 3.21 показана структура ответственности сотрудников, которые будут принимать участие в реализации предложенной модели.

Таблица 3.21

Пример матрицы ответственности по реализации модели развития ключевых компетенций

| Ответственный<br>Мероприятие<br>(вид работы)                                                   | Генеральный директор | Инспектор по кадрам | Руководитель отдела спецпроектов | Коммерческий директор | ИТ-специалист |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------|
| Диагностика сотрудников при приеме на работу на выявление потенциальных руководителей проектов | П                    | О                   | У                                | -                     | -             |
| Разработка системы мотивации                                                                   | О                    | И                   | -                                | -                     | -             |
| Наставничество в период адаптации новых сотрудников                                            | -                    | П                   | О                                | У                     | -             |
| Обучение Руководителей проектов                                                                | -                    | О                   | У                                | У                     | -             |
| Приобретение специализированного программного обеспечения                                      | -                    | -                   | -                                | -                     | О, И          |
| Разработка рекомендаций по внедрению проектного офиса                                          | У                    | -                   | О,И                              | П                     | -             |

Условные обозначения: О – ответственный, И – исполнитель, П – помощник, У – участник.

Сроки и этапы модели развития ключевых компетенций руководителей проектов определены в графике Ганта (табл. 22).

Таблица 3.22

Пример диаграммы Ганта модели развития ключевых компетенций руководителей проектов

| Организационные мероприятия                                                                    | Июль | Август | Сентябрь | Октябрь | Ноябрь | Декабрь |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|----------|---------|--------|---------|
| Диагностика сотрудников при приеме на работу на выявление потенциальных руководителей проектов |      |        | +        | +       | +      | +       |
| Разработка системы мотивации                                                                   | +    |        |          |         |        |         |
| Наставничество в период адаптации новых сотрудников                                            |      |        | +        | +       | +      | +       |
| Обучение Руководителей проектов                                                                |      |        | +        | +       | +      | +       |
| Приобретение специализированного программного обеспечения,                                     |      |        |          |         |        | +       |
| Разработка рекомендаций по внедрению проектного офиса                                          |      |        |          |         |        |         |

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе разработана матрица компетенций руководителя проектов по трем направлениям: профессиональные знания, специальные умения и навыки, и личные качества, определены способы развития компетенций руководителей проектов. Предложены шаблоны документов для управления проектами, даны рекомендации по их заполнению. Созданная модель является универсальной для организации проектного подхода в сфере масс-медиа. Результатом реализации предложенной модели будет являться качественное совершенствование компетенций и развитие персонала. Чем выше уровень значимых компетенций у руководителя проектов, тем более качественно он сможет управлять различными проектами в компании.

## Глава 4. Совершенствование процессов поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в целях устойчивого развития туризма

Одной из ключевых проблем современных научно-практических исследований в рамках реализации утвержденной в сентябре 2019 года «Стратегии развития туризма в Российской Федерации до 203533 года» (далее Стратегия) является несоответствие высокого потенциала развития туристской сферы и фактически достигнутых результатов. Как утверждает в Стратегии: «Экономическая отдача от созданных в последние годы туристских организаций стабильна, но недостаточна.» По данным Федеральной службы государственной статистики, объем платных туристских услуг, реализованных в стране в последние 3 года сохраняется на уровне около 160 млрд. рублей<sup>34</sup>. Динамика этого показателя отстает от динамики роста туристского потока. На Рис. 4.1 отображена динамика объема платных туристских услуг, оказанных населению в Российской Федерации

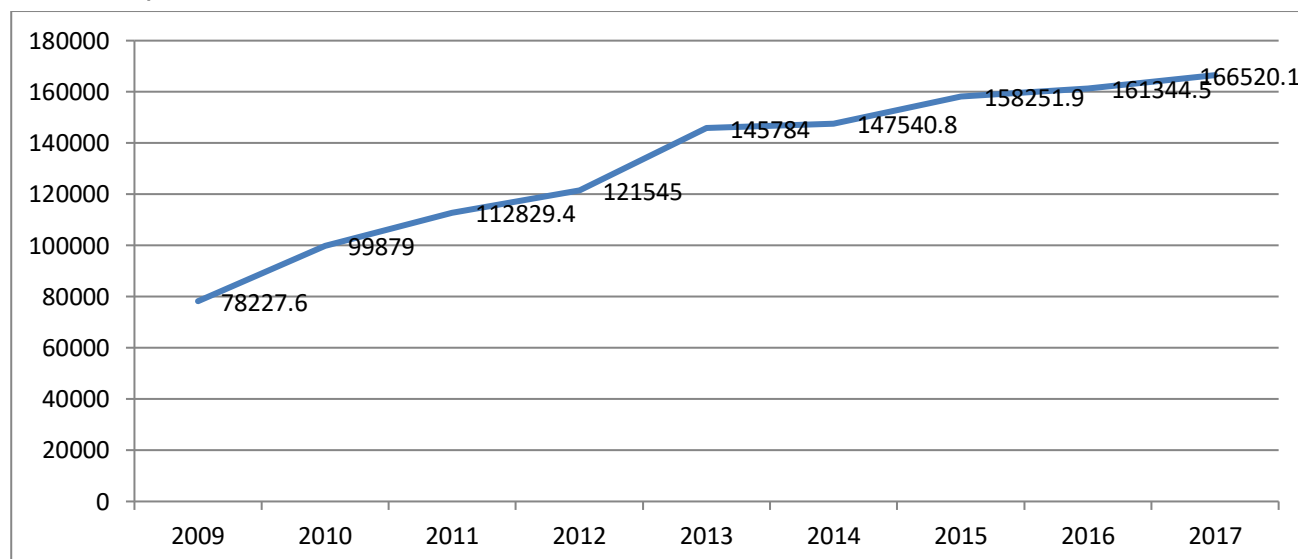


Рисунок 4.1 Динамика платных туристских услуг оказанных населению (млн.руб) (разработано автором на основе данных Государственного комитета статистики<sup>35</sup>)

<sup>33</sup> <http://government.ru/docs/37906/> (дата обращения 1.10.2019г)

<sup>34</sup> [www.rostourism.ru](http://www.rostourism.ru)

<sup>35</sup> [www.gks.ru](http://www.gks.ru)

На рисунке 4.2 отражены результаты исследования динамики по показателю количества российских граждан и иностранных гостей размещенных в коллективных средствах размещения.

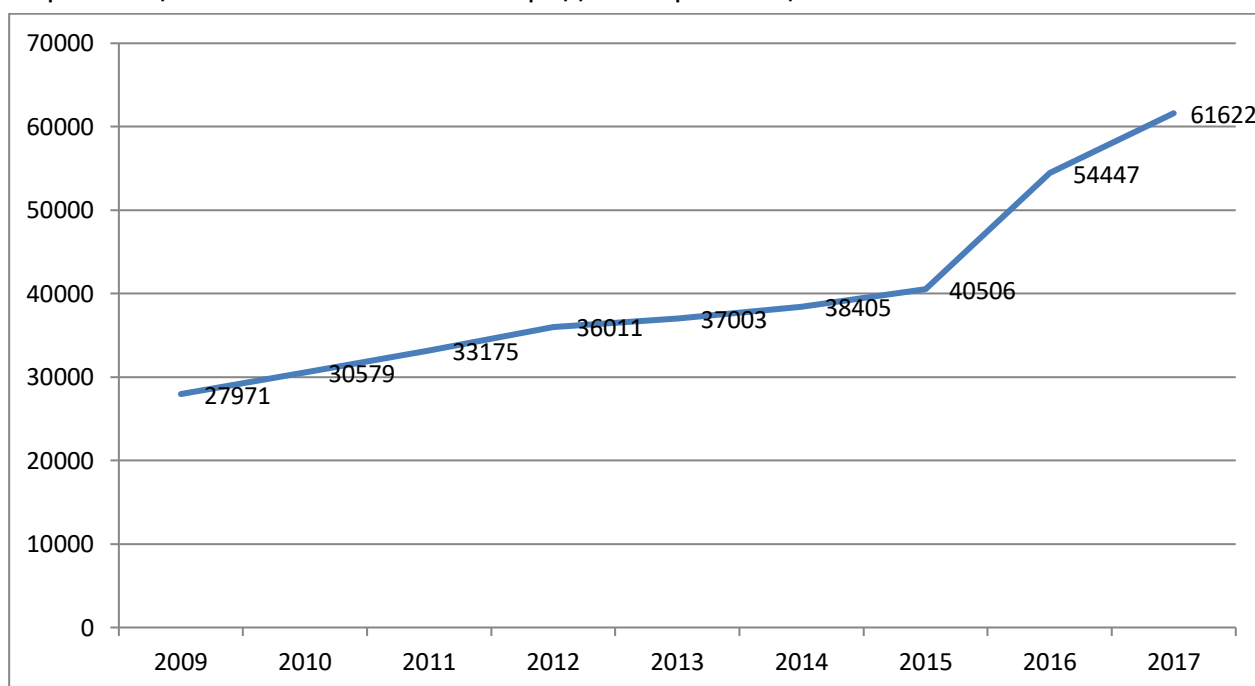


Рисунок 4.2. Динамика количества гостей размещенных в коллективных средствах размещения (тыс. чел.) (разработано автором на основе данных Государственного комитета статистики)

При сравнении приведенных данных, мы наблюдаем явное падение экономической эффективности туристской деятельности. И это негативно отражается на туристской сфере. Падает заинтересованность инвесторов, сужается и теряет качество рынок труда. На Рисунке 4.3 отражена динамика инвестиций в основной капитал, направленный на развитие коллективных средств размещения (гостиниц, прочих мест для временного проживания) (КСР).



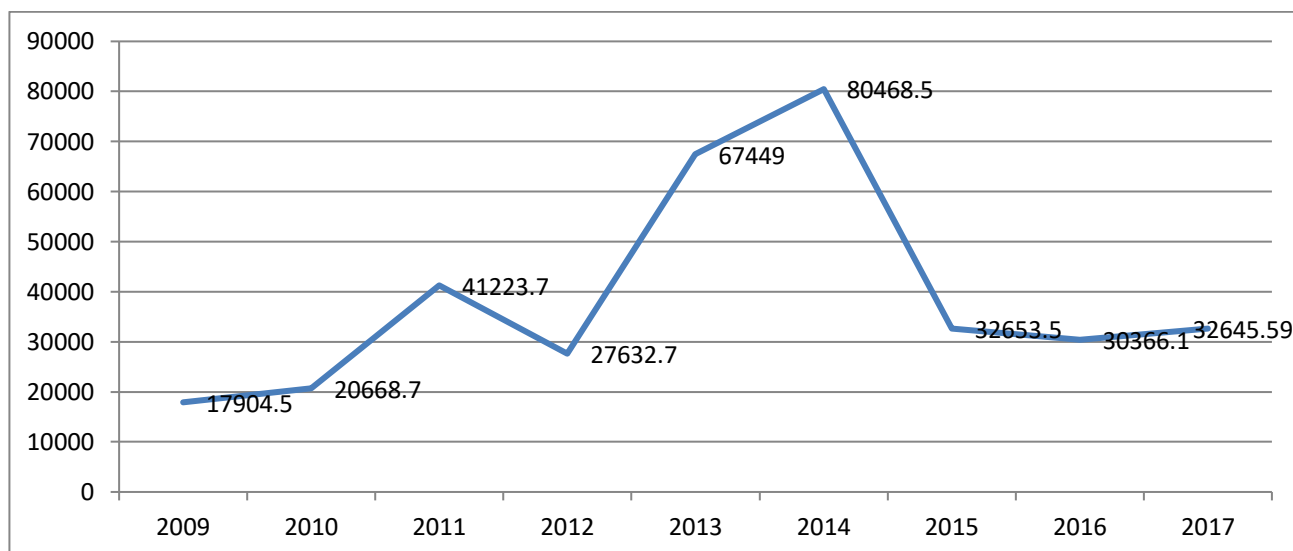


Рисунок 4.3 Динамика объема инвестиций в основной капитал КСР в Российской Федерации (млн. руб.) (разработано автором на основе данных Государственного комитета статистики)

После подъема 2013-2014 года, наблюдается падение объема инвестиций. Этот подъем был вызван не только инвестициями в Олимпийские объекты в Краснодарском крае, рост наблюдался в большинстве субъектов РФ. В 2015-2017 годах объем инвестиций резко сократился. Конечно, это связано и с объективными макроэкономическими процессами<sup>36</sup>, но не только<sup>37</sup>. При росте объема спроса (Рис. 4.2) такой низкий рост инвестиций объясняется, прежде всего, недостаточно проработанной инвестиционной политикой в регионах. Инвесторам в большинстве регионов не предложены работающие инструменты, обеспечивающие снижение их рисков и сроков окупаемости.<sup>38 39 40</sup>

Очень малое внимание уделяется субъектам малого и среднего предпринимательства, осуществляющим туристскую деятельность,

<sup>36</sup> Гуляев В.Г., Рассохина Т.В., Голодяева В.И. Научные подходы к развитию туризма в Российской Федерации в условиях кризиса, санкций и геополитической нестабильности (часть 2) // «Вестник РМАТ». – 2016. – № 2 – С. 119-125.

<sup>37</sup> Рассохина Т.В., Соколов А.С., Манько Н.П., Зайцевский И.В. Основные направления реализации инвестиционных проектов туристско-рекреационных кластеров // Вестник Российской академии естественных наук – 2015. – №6. – С. 135-149.

<sup>38</sup> Рассохина Т.В. Управление устойчивым развитием туристских дестинаций: теория и методология (монография) - М.: Издательство «Креативная экономика» - 2018 г. – 320 с.

<sup>39</sup> Рассохина Т.В., Сеселкин А.И. Анализ критериев устойчивого развития туристских дестинаций // Вестник РМАТ № 2 2013 г. - С. 28-33

<sup>40</sup> Levchenko T. P., Koryagina E.V., Rassohina T.V., Shabalina N.V., Lebedeva O.Y. A Project-Based Approach to Ensuring the Competitiveness of a Region's Tourism-Recreation Complex. // Journal of Environmental Management and Tourism – 2018 - (Volume IX, Winter), 8(32): 1707-1713. DOI:10.14505/jemt.v9.8 (32).09

деятельность по оказанию экскурсионных услуг, услуг размещения и питания, а ведь они играют важную роль в развитии российской туристской сферы<sup>41</sup>. Среди основных приоритетов развития туризма, предложенных Стратегией<sup>42</sup>, принимаются постулаты: «увеличение инвестиционной привлекательности туристской отрасли, снижение сроков окупаемости, что, в свою очередь, снимет ограничения темпов развития и модернизации туристской инфраструктуры» и «дальнейшее совершенствование системы управления туризмом в Российской Федерации». Повысить инвестиционную привлекательность предлагается «за счет введения специального режима развития территорий, налоговых льгот, программы льготного заемного финансирования на строительство и модернизацию коллективных средств размещения и иных объектов туристской инфраструктуры, государственной поддержки маркетинга и продвижения туристских продуктов, снятия административных и законодательных ограничений, а также государственной поддержки развития обеспечивающей инфраструктуры туризма.»

В соответствии с результатами анализа оптимизационных моделей устойчивого развития территориальных туристско-рекреационных систем<sup>43</sup> наибольшее влияние на развитие туризма в субъектах Российской Федерации имеет уровень предпринимательской активности.

По результатам проведенного анализа инвестиций в основной капитал, направленных на развитие коллективных средств размещения в субъектах Российской Федерации<sup>44</sup> выделено ТОП 10 регионов с самыми большими инвестициями в 2017 году (Таблица 4.1).

---

<sup>41</sup> Гуляев В.Г., Пашин Н.В., Третьяк В.А. Инвестиционная и налоговая поддержка предпринимательской деятельности. – М.: Изд-во Генерального штаба МО РФ. – 2001. – 430 с.

<sup>42</sup> <http://government.ru/docs/37906/> (дата обращения 1.10.2019г)

1. <sup>43</sup> Пранов Б.М., Рассохина Т.В Прогнозирование устойчивого развития территориальных туристско-рекреационных систем // Сборник материалов международной конференции «Актуальные проблемы развития туризма и индустрии гостеприимства» г. Казань 10.10.2018. – Казань: Печать-Сервис-XXI век, 2018 г. - С. 183-185.

<sup>44</sup> [www.gks.ru](http://www.gks.ru)

Таблица 4.1

Рейтинг регионов Российской Федерации по объему инвестиций в коллективные средства размещения в 2017 году (млн.руб.) (составлено автором на основе данных Государственного комитета статистики)

| №пп | Субъект РФ           | 2009   | 2010   | 2011    | 2012   | 2013    | 2014    | 2015   | 2016   | 2017    |
|-----|----------------------|--------|--------|---------|--------|---------|---------|--------|--------|---------|
| 1.  | г.Москва             | 5479,5 | 5326,8 | 13924,2 | 2719,6 | 7191,2  | 4547,7  | 2320,9 | 4369,9 | 8310,89 |
| 2.  | Республика Крым      | 0      | 0      | 0       | 0      | 0       | 1214,7  | 1622,2 | 1630,2 | 3125,07 |
| 3.  | Московская область   | 1403,4 | 1230,6 | 3175,3  | 2973,4 | 3319,6  | 3665,2  | 4316,9 | 2070,5 | 2676,87 |
| 4.  | Ярославская область  | 185,3  | 218,2  | 1124,7  | 1204,3 | 38,8    | 242,3   | 429,3  | 1135,1 | 2215,92 |
| 5.  | Краснодарский край   | 2132,8 | 2784,5 | 11425,7 | 5369,7 | 43716,0 | 51425,0 | 4025,2 | 7913,9 | 2195,21 |
| 6.  | Республика Мордовия  | 2,2    | 2,5    | 51,5    | 305,2  | 517,2   | 102,7   | 94,3   | 264,2  | 1399,67 |
| 7.  | Красноярский край    | 5,3    | 732,4  | 1476,8  | 1843,6 | 1945,0  | 1617,8  | 2064,2 | 1109,9 | 1387,06 |
| 8.  | г.Санкт-Петербург    | 3308,5 | 1601,6 | 1589,2  | 1884,4 | 963,5   | 3775,1  | 3045,1 | 1378,7 | 1383,68 |
| 9.  | Республика Татарстан | 99,6   | 457,3  | 476,4   | 614,5  | 589,0   | 420,4   | 609,4  | 506,4  | 1191,29 |
| 10. | Тюменская область    | 561,9  | 1033,5 | 192,8   | 332,0  | 140,6   | 190,5   | 488,8  | 492,1  | 1025,02 |

Если провести подобный анализ за другие годы, мы получим несколько другой состав этого рейтинга. Однако, основные лидеры г. Москва, Московская область, Краснодарский край и г. Санкт-Петербург остаются неизменными. Появление в рейтинге Ярославской области и Республики Мордовия не столь однозначны, и объясняются интересом к этим регионам крупных корпораций, которые развивают в них свой основной бизнес и параллельно инвестируют в развитие туризма.

На Рисунке 4.4 отражена динамика объема платных туристских услуг, оказанных населению в регионах с самыми большими инвестициями в туристскую сферу. Выделяются регионы с устойчивой положительной динамикой (Краснодарский край, Республика Татарстан, Тюменская область), регионы с отрицательной динамикой (г. Москва и Санкт-Петербург).

Особое место занимает Московская область, в которой уровень доходов от туризма практически не меняется с 2013 года при достаточно больших инвестициях в 2014-м и 2015-м годах, а объем туристского потока растет очень незначительными темпами (Рисунок 4.5).

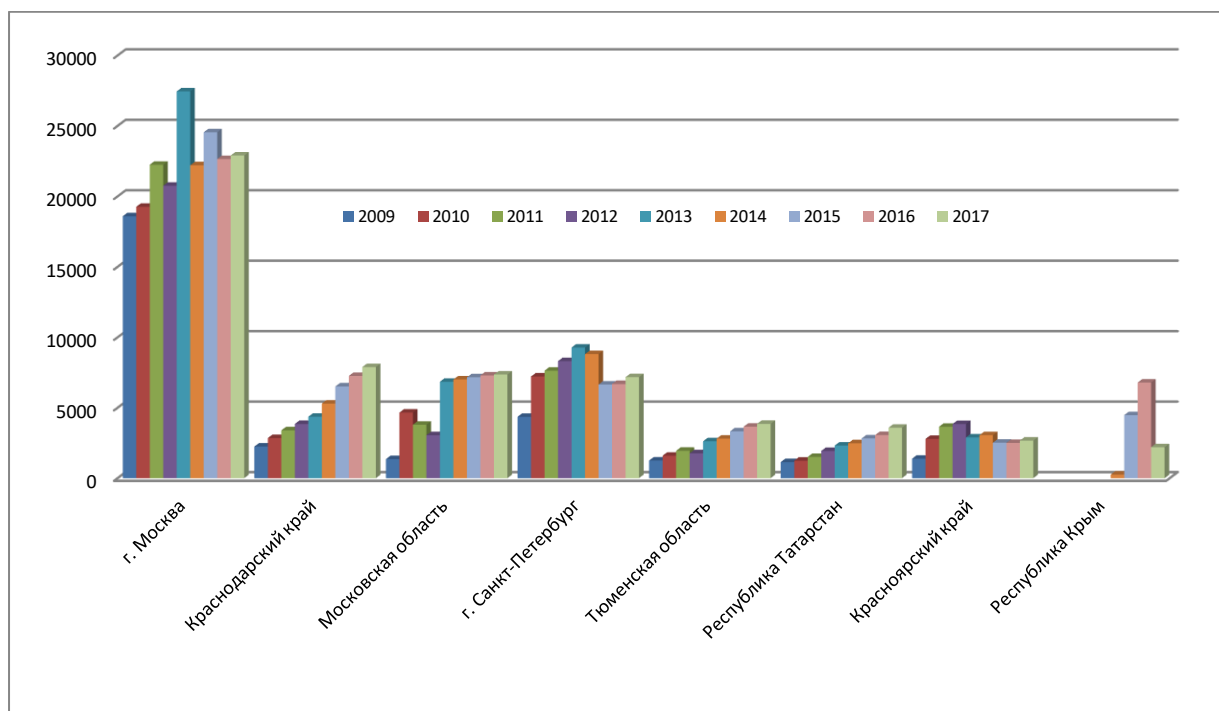


Рисунок 4.4 Динамика объема платных туристских услуг в регионах РФ (млн. руб.) (разработано автором на основе данных Государственного комитета статистики)

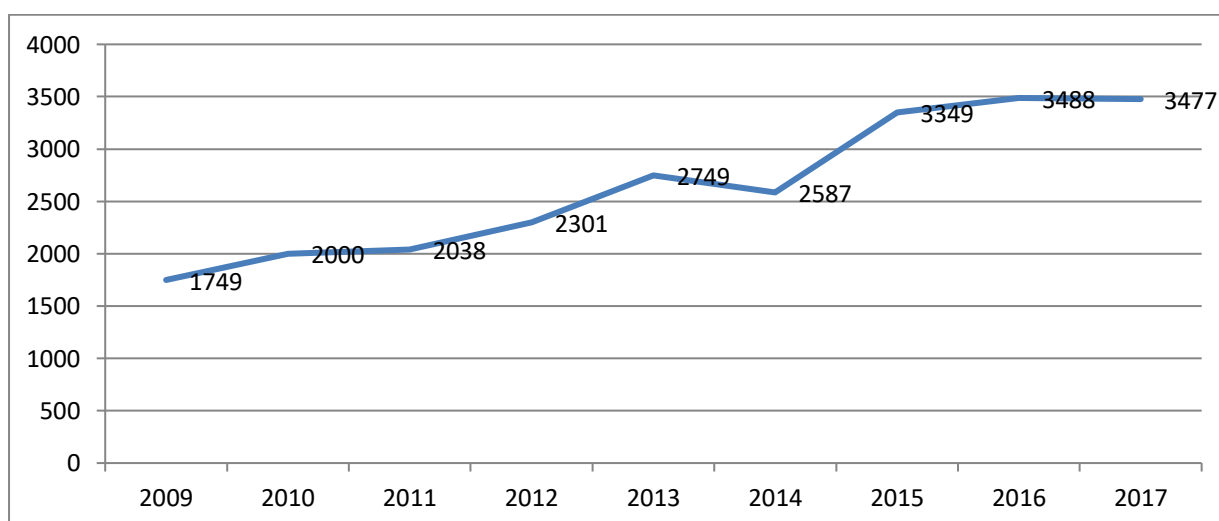


Рисунок 4.5. Динамика туристского потока Московской области (размещенные в КСР российские и иностранные граждане) (кол-во чел.) (разработано автором на основе данных Государственного комитета статистики)

Таким образом, мы можем констатировать в развитой туристкой дестинации Московской области процессы стагнации. Туристская сфера нуждается в реновации. Согласно нашим исследованиям<sup>45 46</sup>, основной движущей силой в этом процессе качественно нового устойчивого развития туристкой сферы Московского региона должны стать процессы поддержки предпринимательской активности и процессы повышения качества экологической среды<sup>47</sup>.

В Таблице 4.2 представлены значения влияния показателей для регионов разного уровня развития туризма и социально-экономического развития.

Таблица 4.2

Значения коэффициентов аппроксимации показателя объема туристских услуг

|                                            | Индикаторы Социальных критериев:                                                                                                                  | Московская область | Астраханская область | Республика Тыва |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------|
| 1                                          | Удельный вес численности населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума (в процентах от общей численности населения субъекта) | -                  | -                    | -               |
| 2                                          | Расходы консолидированных бюджетов на социально-культурные мероприятия по отношению к количеству населения                                        | -                  | -                    | +1,679          |
| 3                                          | Расходы консолидированных бюджетов на социальную политику по отношению к ВРП                                                                      | -1,034             | -                    | +3,050          |
| <b>Индикаторы Экономического роста:</b>    |                                                                                                                                                   |                    |                      |                 |
| 1                                          | Валовой региональный продукт на душу населения по                                                                                                 | -                  | -                    | -               |
| 2                                          | Денежные доходы в расчете на душу населения, руб./месяц                                                                                           | -                  | -                    | -               |
| 3                                          | Количество туристов в средствах размещения по отношению к площади территории                                                                      | +2,145             | +0,089               | - 2,775         |
| <b>Индикаторы Экологических критериев:</b> |                                                                                                                                                   |                    |                      |                 |
| 1                                          | Энергоемкость ВРП (кг условного топлива/на 10 тыс.рублей)                                                                                         | -                  | -                    | -               |
|                                            | Выбросы загрязняющих веществ в                                                                                                                    | <b>+5,002</b>      | -                    | -               |

<sup>45</sup> Пранов Б.М., Рассохина Т.В. Прогнозирование устойчивого развития территориальных туристско-рекреационных систем // Сборник материалов международной конференции «Актуальные проблемы развития туризма и индустрии гостеприимства» г. Казань 10.10 2018. – Казань: Печать-Сервис-XXI век, 2018 г. – С. 183-185.

<sup>46</sup> Рассохина Т.В. Научно-методологические аспекты формирования обобщающей динамической структурной модели управления устойчивым развитием туристской дестинации// Экономика: Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2017. – Том 7. № 9А. С. 59-65

<sup>47</sup> Манько Н.П., Соколов А.С., Гуляев В.Г., Рассохина Т.В., Ищенко В.М. Методологические, организационные и правовые аспекты обеспечения безопасности туризма: монография. – М.: РУСАЙНС - 2019. – 208 с.

|   | Индикаторы Социальных критериев:                                                                                                                                     | Московская область | Астраханская область | Республика Тыва |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------|
| 2 | атмосферный воздух, отходящих от стационарных источников по отношению к площади территориальной системы;                                                             |                    |                      |                 |
| 3 | Затраты на охрану окружающей среды по отношению к площади территориальной системы.                                                                                   | +3,757             | +3,490               | +2,775          |
|   | <b>Индикаторы институциональных критериев:</b>                                                                                                                       |                    |                      |                 |
| 1 | Объем инвестиций в основные средства/инвестиции в гостиницы и рестораны по отношению к общему объему инвестиций                                                      | +0,274             | -0,063               | -0,072          |
| 2 | Соотношение малых предприятий к количеству населения.                                                                                                                | <b>+6,861</b>      | -                    | -1,087          |
| 3 | Среднегодовая численность занятых по видам экономической деятельности (тысяч человек)/ гостиницы и рестораны по отношению к Численности рабочей силы (тысяч человек) | -0,199             | -0,728               | -               |

Таким образом, для всех регионов выраженное влияние на объем туристского потока оказывает показатель РЗ - объем затрат на охрану природы. Остальные показатели имеют выраженное влияние в зависимости от уровня развития региона. Для развитых регионов большее влияние имеют институциональные факторы активности предпринимательской деятельности и факторы загрязнения природной среды. Таким образом, для стимулирования дальнейшего развития и наращивания объемов решающее значение в системе управления должно придаваться мероприятиям по охране природы и по развитию предпринимательской активности населения в сфере оказания туристских услуг населению.

В настоящее время в Российской Федерации ведется большая работа по созданию комплекса инструментов поддержки предпринимателей. Важнейшим в этом процессе стало Постановление Правительства РФ от 30.12.2018 N 1764 "Об утверждении Правил предоставления субсидий из федерального бюджета российским кредитным организациям на возмещение недополученных ими доходов по кредитам, выданным в 2019 - 2024 годах субъектам малого и среднего предпринимательства по льготной ставке". В соответствии с ним, «субсидии предоставляются российским кредитным организациям по кредитам, выданным по кредитным договорам (соглашениям), процентная ставка по которым на период предоставления уполномоченному банку устанавливается в размере ключевой ставки Центрального банка Российской Федерации, действующей на дату заключения кредитного договора (соглашения), увеличенной не более чем на 2 процента годовых, но не более 8,5 процента годовых». В соответствии

с Приложением 1 к постановлению, льготному кредитованию подлежат, в том числе: «туристская деятельность и деятельность в области туристской индустрии в целях развития внутреннего и въездного туризма; деятельность гостиниц и предприятий общественного питания (за исключением ресторанов)». Внедрение этого механизма позволит снизить затраты на содержание кредита при реализации инвестиционных проектов предприятий туристской индустрии<sup>48</sup>.

В ходе взаимодействия с государственными региональными и муниципальными органами управления туризмом Московской области и предпринимательскими структурами, в рамках работы UPGRADE-лаборатории «Разработка комплекса мер поддержки туристского бизнеса в Московской области», предложена усовершенствованная система управления устойчивым развитием территориальной туристской системы Московской области. В соответствии с результатами анализа разработанных оптимизационных моделей, наибольшее влияние на развитие туризма в Московской области имеет уровень предпринимательской активности, поэтому данный аспект, и положен в основу предлагаемой оптимизации системы управления.

Оптимизированная многофакторная модель системы управления устойчивым развитием территориальной туристско-рекреационной системы Московской области приведена на Рисунке 4.6.

---

<sup>48</sup> Рассохина Т.В., Мельник Н.В., Гуляев В.Г. Разработка комплекса мер поддержки предпринимательской активности предприятий туристской индустрии // Туризм: наука и образование: материалы V Международного форума, Московская обл., Химки, 11 апреля 2019 г. / под науч. ред. В.Ю. Питюкова; Российская международная академия туризма. – М.: Университетская книга, 2019. – С 375-379.



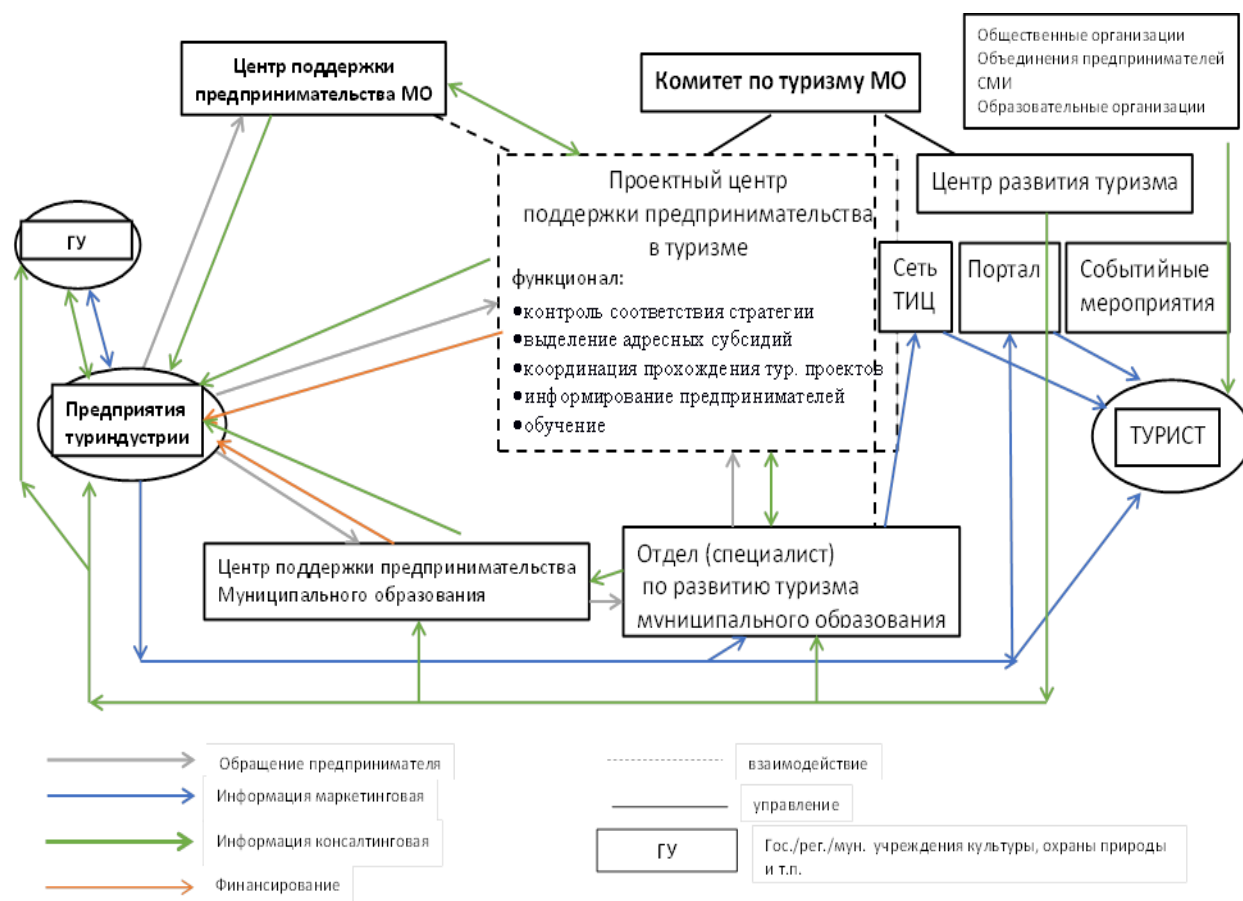


Рисунок 4.6. Оптимизированная многофакторная модель системы управления устойчивым развитием территориальной туристской системы Московской области (разработано автором).

Базовым процессом предлагаемой системы станет взаимодействие Комитета по туризму Московской области и других подсистем с целью формирования специальных условий поддержки развития предприятий туристической индустрии в соответствии с принципами выделения мер поддержки коррелирующийся с глобальными Целями устойчивого развития (ЦУР) и задачами Стратегии развития туризма в Российской Федерации до 2035 года:

1. Социальная значимость.  
Количество рабочих мест;  
Количество рабочих мест для молодежи и студентов, инвалидов, многодетных матерей, людей предпенсионного возраста;  
Количество студентов, проходящих практику на предприятиях;
2. Сохранение культуры и традиций региона;
3. Увеличение бюджетной эффективности от налоговых поступлений;

4. Соответствие целям региональной\муниципальной стратегии\программы развития;

5. Использование инновационных цифровых технологий при реализации проектов;

6. Внедрение проектов в сфере профильного образования и наставничества в работе со студентами образовательных учебных заведений по целевой подготовке кадров для туристской индустрии.

Предложена детализированная система поддержки предпринимателей, включающая финансовые, кредитные, налоговые, информационные, консультативно-образовательные и институциональные меры. Частично эта система уже начала реализовываться. (Таблица 4.2).

Таблица 2

**Комплекс мер поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства туристкой сферы в целях устойчивого развития**  
(разработано автором в сотрудничестве с предпринимательским сообществом в сфере туризма Московской области)

| Категории мер поддержки<br><br>Субъекты туристского бизнеса | Финансово-кредитные:<br>а) субсидии<br>б) льготное кредитование<br>в) компенсации<br>г) гранты                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Финансовые<br>(в рамках региональных и муниципальных программ)                                                                                                | Информационные                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Консультационно-образовательные                                                                                                                                                                                                                                                                            | Административные<br>(Институциональные)                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Объекты показа<br>Музеи<br>Предприятия сферы культуры       | Компенсация затрат на создание туристической инфраструктуры при проведении знаковых событийных мероприятий<br>Компенсация затрат турбизнесу на рекламу знаковых объектов показа, питания, размещения в Московской области (билборды, автобусы, вагоны метро, электрички)<br>Субсидирование капитальных затрат на создание инженерной и дорожной инфраструктуры<br>Возмещение кап.затрат (строительство и оснащение гостиничного комплекса)<br>Компенсация процентных ставок по кредитам<br>Субсидии на приобретение оборудования<br>Предоставление грантов начинающим предпринимателям<br>Субсидии на реализацию проектов в сфере социального предпринимательства | Выделение земельного участка без торгов<br>Инвестиции<br>Венчурное финансирование<br>Участие в капиталах организаций<br>Льготная аренда объектов недвижимости | ТВ и радио передачи (спец. Программа на региональном и местном ТВ)<br>Конкурсы, организуемые профильными органами власти и организациями СМИ (электронные и печатные)<br>Бесплатная публикация информационных материалов на портале «Туризм МО»<br>Единое продвижение объектов и турпродуктов области,<br>– общая реклама региона; | Компенсация затрат на оплату консультационных услуг<br>Возмещение расходов на повышение квалификации сотрудников<br>Мониторинг.;<br>Налоговые и статистические данные;<br>Данные сотовых операторов;<br>Комплексное исследование и аналитика<br>Организация обучающих программ по туризму для чиновников и | Система навигации к объектам.<br>Экспертная оценка проводимых мероприятий.<br>Льготные условия, гарантии, упрощенный порядок подачи заявок, приоритезация сферы в рамках действующих программ<br>Электронная регистрация потребителей. Продажа |

| Категории мер поддержки<br><br>Субъекты туристского бизнеса | Финансово-кредитные:<br>а) субсидии<br>б) льготное кредитование<br>в) компенсации<br>г) гранты                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Финансовые<br>(в рамках региональных и муниципальных программ)                                                                                                                                 | Информационные                                                                                                                                                                                           | Консультационно-образовательные                                                                                  | Административные (Институциональные)                        |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|                                                             | Субсидии на реализацию проектов в сфере народных художественных промыслов и туризма<br>Субсидии предпринимателям, пострадавшим в результате чрезвычайной ситуации<br>Возмещение затрат на технологическое присоединение<br>Субсидии на повышение энергоэффективности<br>Субсидии на реализацию инновационных проектов<br>Возмещение расходов, связанных с продвижением продукции<br>Возмещение расходов на реализацию проектов по локализации<br>Возмещением затрат по договорам страхования<br>Субсидии субъектам молодежного предпринимательства                |                                                                                                                                                                                                | – создание специальных площадок;<br>– разработка туристического бренда<br>Подмосковья<br>Создание справочной информации, обмен информацией между ТИЦ.<br>Обмен рекламной информацией с другими регионами | предпринимателей                                                                                                 | билетов.<br>Создание системы сертифицированных маршрутов    |
| Объекты размещения<br>Гостиничные предприятия               | Компенсация затрат коллективным средствам размещения на установку знаков туристической навигации на региональных и федеральных трассах в Московской области<br>Компенсация затрат турбизнесу на рекламу знаковых объектов показа, питания, размещения в Московской области (билборды, автобусы, вагоны метро, электрички)<br>Компенсация затрат на классификацию субъектов туристской индустрии<br>Субсидирование капитальных затрат на создание инженерной и дорожной инфраструктуры<br>Возмещение кап.затрат (строительство и оснащение гостиничного комплекса) | Выделение земельного участка без торгов<br><br>Инвестиции<br>Венчурное финансирование<br>Участие в капиталах организаций<br>Факторинг<br><br>Льготная аренда объектов недвижимости (памятники) | Конкурсы, организуемые профильными органами власти и организациями СМИ (электронные и печатные)<br>бесплатная публикация информационных материалов на портале «Туризм МО»                                | Компенсация затрат на оплату консультационных услуг<br>Возмещение расходов на повышение квалификации сотрудников | Система навигации к объектам.<br>Электронная регистрация ей |
| Санаторно-курортные организации                             | Компенсация затрат турбизнесу на рекламу знаковых объектов показа, питания, размещения в Московской области (билборды, автобусы, вагоны метро, электрички)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Льготные условия по налогу на землю                                                                                                                                                            | ТВ и радио передачи (спец. Программа на региональном и местном ТВ)<br>бесплатная                                                                                                                         | Компенсация затрат на оплату консультационных услуг<br>Возмещение                                                | Нормативное закрепление проведения информирования и         |

| Категории мер поддержки<br><br>Субъекты туристского бизнеса | Финансово-кредитные:<br>а) субсидии<br>б) льготное кредитование<br>в) компенсации<br>г) гранты                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Финансовые<br>(в рамках региональных и муниципальных программ) | Информационные                                                                                                                                                                                                                                                               | Консультационно-образовательные                | Административные (Институциональные)                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                             | Субсидии на реализацию проектов в сфере социального предпринимательства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                | публикация информационных материалов на портале «Туризм МО»<br>• Создание программы информирования врачей<br>Ознакомительные туры                                                                                                                                            | расходов на повышение квалификации сотрудников | возможность и врачам выписывать направления                                                                                                                                     |
| Предприятия питания                                         | Компенсация затрат турбизнесу на рекламу знаковых объектов показа, питания, размещения в Московской области (билборды, автобусы, вагоны метро, электрички)<br><br>Субсидии на приобретение оборудования<br>Субсидии на реализацию проектов в сфере социального предпринимательства<br>3.1 Компенсация затрат, произведенных и документально подтвержденных субъектами малого и среднего предпринимательства, на оплату консультационных услуг                                                                    |                                                                | ТВ и радио передачи (спец. Программа на региональном и местном ТВ)<br>Конкурсы, организуемые профильными органами власти и организациями. Участие в проекте «гастрономическая карта России» и т.п.<br>бесплатная публикация информационных материалов на портале «Туризм МО» |                                                |                                                                                                                                                                                 |
| Туроператоры                                                | Компенсация затрат турбизнесу на рекламу знаковых объектов показа, питания, размещения в Московской области (билборды, автобусы, вагоны метро, электрички)<br>Компенсация затрат туроператорам на внедрение приоритетных турмаршрутов в Московской области<br>Предоставление грантов начинающим предпринимателям<br>Субсидии на реализацию проектов в сфере социального предпринимательства<br>Субсидии на реализацию проектов в сфере народных художественных промыслов и туризма<br>3.4 Субсидии на реализацию |                                                                | Конкурсы, организуемые профильными органами власти и организациями<br>СМИ (электронные и печатные)<br>бесплатная публикация информационных материалов на портале «Туризм МО»                                                                                                 |                                                | Оценка и выявление приоритетных маршрутов. Стимулирование бизнеса для адаптации транспорта под турмаршруты<br>Адаптирование транспорта под приоритетные направления<br>Создание |

| Категории мер поддержки<br><br>Субъекты туристского бизнеса | Финансово-кредитные:<br>а) субсидии<br>б) льготное кредитование<br>в) компенсации<br>г) гранты                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Финансовые<br>(в рамках региональных и муниципальных программ)                                                                             | Информационные                                                                                                                                                                                                                                  | Консультационно-образовательные                                                          | Административные (Институциональные)                                                                          |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                             | инновационных проектов<br>3.5 Возмещение расходов, связанных с продвижением продукции<br>3.6 Возмещение расходов на реализацию проектов по локализации<br>3.7. Возмещением затрат по договорам страхования<br>3.9 Субсидии субъектам молодежного предпринимательства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                          | муниципальных программ по продвижению туристского потенциала МО<br>Аккредитация гидов<br>экскурсоводов        |
| Производитель и сувениров                                   | Компенсация процентных ставок по кредитам<br>Субсидии на приобретение оборудования<br>Компенсация затрат на уплату части лизинговых платежей по договорам лизинга оборудования<br>Компенсация затрат на оплату первого взноса (аванса) по договорам лизинга<br>Компенсация затрат начинающих субъектов малого предпринимательства по уплате первого взноса (аванса) при заключении договоров лизинга<br>Предоставление грантов начинающим предпринимателям<br>Субсидии на реализацию проектов в сфере социального предпринимательства<br>Субсидии на реализацию проектов в сфере народных художественных промыслов и туризма | Инвестиции<br>Венчурное финансирование<br>Участие в капиталах организаций<br><br>Льготная аренда объектов недвижимост и (производственных) | ТВ и радио передачи (спец. Программа на региональном и местном ТВ)<br>Конкурсы, организуемые профильными органами власти и организациями СМИ (электронные и печатные)<br>бесплатная публикация информационных материалов на портале «Туризм МО» | Специальная подготовка экскурсоводов по информированию туристов о подделках на рынке НХП | Формирование единого Центра-ярмарки поддержки и пропаганды НХП с филиалами в приоритетных туристских локациях |
| Организаторы событийных мероприятий                         | Компенсация затрат на создание туристической инфраструктуры при проведении знаковых событийных мероприятий                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                            | Компенсация затрат турбизнесу на рекламу знаковых объектов показа, питания, размещения в Московской области                                                                                                                                     |                                                                                          | Поддержка, организации и продвижения событий (ивентов)                                                        |

Одной из ключевых задач для предпринимательских структур, в этих условиях, является выстраивание рабочих отношений доверия с финансовыми институтами, органами исполнительной власти, образовательными учреждениями профессионального образования, СМИ.

Для минимизации «претензий» к работе предпринимательских структур с банками рекомендуется <sup>49</sup>:

- Максимальное использование безналичных расчетов. Расчеты между юридическими лицами/ИП должны преимущественно осуществляться безналичным путем, поэтому большие объемы (>80%) снимаемых наличных относительно оборотов по счету, вызывают вопросы обслуживающего банка.
- Оплата НДФЛ не позднее дня, следующего за днем выплаты дохода (зарплаты) сотруднику (на основании п.6 ст. 226 Налогового Кодекса), в т.ч по сотрудникам, работающим по ГПХ и не оформленным по ТК.
- Оплата налогов в соответствии с законодательством и уведомление об этом банков, в которых ведутся счета.
- Не надо подменять классические трудовые отношения с работниками (постоянный штат сотрудников) договорами ГПХ или договорами с ИП на оказание услуг/ выполнение работ. Компания, работающая без постоянного штата сотрудников, требует проверки на реальность бизнеса.
- Стараться работать с надежными и проверенными контрагентами (для проверки и оценки надежности контрагентов можно использовать публичные источники: «СПАРК», «Гарант», «Мое Дело», «Контур Фокус» и другие).
- Соблюдать требования валютного регулирования (ст.19№173-ФЗ)
- Доля бюджетных отчислений (налоги, соц. выплаты, таможенные взносы и пр) во всех расходных операциях должно составлять от 0.9% и выше (у разных банков по-разному). Исключения составляют компании, занимающиеся агентской деятельностью, в таком случае база отчисления рассчитывается от комиссионного вознаграждения (в этом случае отчисления должны составлять хотя бы 0,2%).

Таким образом, основными направлениями работы по развитию туризма в Московской области становятся:

---

<sup>49</sup> Рассохина Т.В., Мельник Н.В., Гуляев В.Г. Разработка комплекса мер поддержки предпринимательской активности предприятий туристской индустрии // Туризм: наука и образование: материалы V Международного форума, Московская обл., Химки, 11 апреля 2019 г. / под науч. ред. В.Ю. Питюкова; Российская международная академия туризма. – М.: Университетская книга, 2019. – С 375-379.



- Развитие организаций общественного регулирования деятельности предприятий туристской сферы всех основных направлений деятельности (возможно, как региональных подразделений федеральных структур);
- Формирование системы муниципальных программ развития туризма. Программа должна быть рекомендована как обязательная и входить в оценку эффективности (KPI) работы администрации муниципального образования;
- Поддержка всеми представителями сферы туризма основных проектов иницируемых Комитетом туризма МО. (Зима в Подмосковье, Приоритетные локации, Туристские улицы, Музеи Подмосковья и др.);
- Формирование единой сети маршрутов объединенных общим брендом и консолидирующем всех участников рынка (например Губернское кольцо Подмосковья и т.п);
- Информационная поддержка предпринимательских инициатив в региональных СМИ. Бесплатная публикация информационных материалов на портале «Туризм МО»;
- Создание условий для развития принимающего сообщества в муниципальных образованиях через профорientационную работу со школьниками и участие в совместных программах с образовательными учреждениями (Колледжами и ВУЗами) по подготовке квалифицированных кадров.



## Заключение

Монография «Научные и прикладные исследования в области трансформации делового климата» разработана на основе результатов научных исследований авторов.

Результаты выполненных исследований показали актуальность и своевременность для российской экономики рассматриваемых вопросов.

В целом, работа отражает научные взгляды на современное состояние и развитие финансовой системы. Она представляет интерес как для специалистов в области проведения научных исследований, так и специалистов практиков

## Библиографический список

1. Анурин В., Муромкина И., Евтушенко Е. Маркетинговые исследования потребительского рынка / Анурин В., Муромкина И., Евтушенко Е.. – СПб: Питер, 2004.
2. Аюпов Р.Г. Профессиональная компетентность руководителя как основа качества управленческой деятельности // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2012. № 4. С. 112-114.
3. Бронникова Т.С., Чернявский А.Г. Маркетинг: Учебное пособие  
Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999.
4. Гольдштейн Г.Я., Катаев А.В. Маркетинг: Учебное пособие для магистрантов. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999.
5. Горский Ю.М. Системно-информационный анализ процессов управления. Новосибирск «Наука» 1988 г.
6. Гуляев В.Г., Рассохина Т.В., Голодяева В.И. Научные подходы к развитию туризма в Российской Федерации в условиях кризиса, санкций и геополитической нестабильности (часть 2) // «Вестник РМАТ». – 2016. – № 2 – С. 119-125.
7. Гуляев В.Г., Пашин Н.В., Третьяк В.А. Инвестиционная и налоговая поддержка предпринимательской деятельности. – М.: Изд-во Генерального штаба МО РФ. – 2001. – 430 с.
8. Жигарь О.В. Формирование профессиональных компетенций менеджера // Вестник Университета № 15, 2013, с. 220– 224
9. Зеленков Ю. А. Количественный анализ эффективности и риска внедрения информационных систем // Управление большими системами. Выпуск 60, с.60-65
10. Канеман Д., Словик А., Тверски А. Принятие решений в условиях неопределенности: правила и предубеждения. – Х.: Гуманитарный центр, 2005. – 632 с. 7
11. Козилова Л.В. Профессионализм и профессиональная компетентность педагога // Наука вчера, сегодня, завтра: сб. статей / Отв. ред. Сукиасян А.А. – Уфа: РИО МЦИИ «ОМЕГА САЙНС», 2015. В 3 ч. Часть 2, с. 125-130.
12. Кувина Г.К. Управленческие компетенции руководителей высшего звена  
[http://www.sbsk.kz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=70](http://www.sbsk.kz/index.php?option=com_content&view=article&id=70)

13. Ларина Е.В. Оценка профессиональной компетентности руководителей через анализ их способностей к осуществлению управленческих функций // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского Института Бизнеса, 2013, № 1 (22).
14. Лисьев Г. А. Технологии поддержки принятия решений [электронный ресурс]: учеб. пособие / Г. А. Лисьев, И. В. Попова. — 2-е изд., стереотип. — М.: ФЛИНТА, 2011. — 133 с. ISBN 978-5-9765-1300-6
15. Лукашенко М.А. Профессиональные компетенции руководителя <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/ksao.shtml>
16. Манько Н.П., Соколов А.С., Гуляев В.Г., Рассохина Т.В., Ищенко В.М. Методологические, организационные и правовые аспекты обеспечения безопасности туризма: монография. - М.: РУСАЙНС - 2019. – 208 с.
17. Мишурова И.В. Проектный подход к разработке стратегии развития туристических фирм / Мишурова И.В. /Управление развитием организации: теория и практика. Коллективная монография. Ростов н/Д: Фонд науки и образования, 2017, с.160-183
18. Мишурова И.В. Михненко Т.Н., Синюк Т.Ю. Разработка анти-кризисной стратегии предприятия в условиях конкурентного рынка. //Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2017.№ 4 (83). С. 28-35
19. Мишурова И.В. Матричный подход в стратегическом планировании предприятий. ////Вестник Ростовского государственного экономического университета, 2015, №4
20. Мишурова И.В. Николаева Н.В.Декомпозиция целей проекта как метод выбора стратегии инновационного развития. Развитие промышленного потенциала в условиях импортозамещения: технологии менеджмента и маркетинга материалы международной научно-практической конференции. 18 мая 2017 года / под ред. Ю.С. Руденко, М.Я. Парфенова, М.С.Рубана, Ю.Е.Коробковой [Электронное издание]. – М.: ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2017. – 5,41 Мб. С. 497-503
21. Николаев Д.В., Николаева Н.В. Информационное обеспечение системы контроля и разработки стратегии. Проблемы налогообложения, предпринимательства и менеджмента. Сборник статей. Выпуск 12. Ростов-на-Дону: Изд-во «Мини-Тайп». 2017.
22. Николаев Д.В., Джуха В.М., Мишурова И.В. Выбор сбалансированной системы внутрифирменного менеджмента. //Вестник Ростовского

государственного экономического университета «РИНХ», № 2 (58), 2017, с. 70-75.

23. Николаева Н.В. Разработка и реализация проекта стратегического развития: модели и методы. Монография. / Издательство «Перо» Москва. 2016 г, с. 158.

24. Николаева Н.В. Мишурова И.В. Стратегический менеджмент: проектный подход. Учебное пособие М.: Изд-во «Перо», 2017.- 332 с.

25. Пранов Б.М., Рассохина Т.В Прогнозирование устойчивого развития территориальных туристско-рекреационных систем // Сборник материалов международной конференции «Актуальные проблемы развития туризма и индустрии гостеприимства» г. Казань 10.10 2018. – Казань: Печать-Сервис-XXI век, 2018 г. - С. 183-185.

26. Рассохина Т.В., Соколов А.С., Манько Н.П., Зайцевский И.В. Основные направления реализации инвестиционных проектов туристско-рекреационных кластеров // Вестник Российской академии естественных наук – 2015. – №6. – С. 135-149.

27. Рассохина Т.В. Научно-методологические аспекты формирования обобщающей динамической структурной модели управления устойчивым развитием туристской дестинации// Экономика: Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2017. - Том 7. № 9А. С. 59-65

28. Рассохина Т.В. Управление устойчивым развитием туристских дестинаций: теория и методология (монография) - М.: Издательство «Креативная экономика» - 2018 г. – 320 с.

29. Рассохина Т.В., Мельник Н.В., Гуляев В.Г. Разработка комплекса мер поддержки предпринимательской активности предприятий туристской индустрии // Туризм: наука и образование: материалы V Международного форума, Московская обл., Химки, 11 апреля 2019 г. / под науч. ред. В.Ю. Питюкова; Российская международная академия туризма. – М.: Университетская книга, 2019. – С 375-379.

30. Рассохина Т.В., Сеселкин А.И. Анализ критериев устойчивого развития туристских дестинаций // Вестник РМАТ № 2 2013 г. - С. 28-33

31. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения. - М: Юнити-Дана, 2000, с. 396

32. Рыбалкина З.М., Резник С.Д., Куликов В.Г. Механизмы повышения уровня управляемости организации / Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное агентство по образованию, Гос.

образовательное учреждение высш. проф. образования "Пензенский гос. ун-т архитектуры и стр-ва". Пенза, 2009.

33. Самоукина Н. Настольная книга директора по персоналу. <http://log-in.ru>

34. Соколов А.С., Манько Н.П., Ищенко В.М. Научные подходы к формированию понятия «менеджмент безопасности туризма» // Вестник РМАТ. 2019. №1. С. 124-130

35. Стратегические аспекты управления персоналом. Рекомендовано в качестве учебного пособия для студентов факультета экономики и управления / Под редакцией проф.Симонова И.Ф., Пестовой Е.И. Москва. 2000.

36. Травин В.В. Памятка руководителю о стилях и методах руководства: навыки деятельности, самопродвижение, социальная психология [http://www.elitarium.ru/2006/08/16/pamjatka\\_rukovoditelju\\_o\\_stile\\_i\\_metodakh\\_rukovodstva.html](http://www.elitarium.ru/2006/08/16/pamjatka_rukovoditelju_o_stile_i_metodakh_rukovodstva.html)

37. Ужакина Ю. Современные подходы к обучению руководителей промышленных предприятий <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=13712>

38. Харитонов В.А., Алексеев А.О. Количественный анализ уровней риска на основе универсальной бинарной модели предпочтения лицом, принимающим решение (ЛПР) // Вестник Пермского университета, Вып. 2(2), 2009

39. Levchenko T. P., Koryagina E.V., Rassohina T.V., Shabalina N.V., Lebedeva O.Y. A Project-Based Approach to Ensuring the Competitiveness of a Region's Tourism-Recreation Complex. // Journal of Environmental Management and Tourism – 2018 - (Volume IX, Winter), 8(32): 1707-1713. DOI:10.14505/jemt.v9.8(32).09

40. Интернет-сайт: [www.aston.ru](http://www.aston.ru)

41. Интернет-сайт: [www.ikar.ru](http://www.ikar.ru)

42. Интернет-сайт: [www.masla.net](http://www.masla.net)

43. Интернет-сайт: [www.maslo.org](http://www.maslo.org)

44. Интернет-сайт: [www.oilworld.ru](http://www.oilworld.ru)

45. Интернет-сайт: [www.zatea.ru](http://www.zatea.ru)

## Сведения об авторах

*Мишурова Ирина Владимировна*

доктор экономических наук,  
профессор, зав. кафедрой  
антикризисного и корпоративного  
управления, ФГБОУ ВО «РГЭУ (РИНХ)»

*Николаев Даниил Владимирович*

к.э.н, доцент, доцент кафедры  
налогообложения и бухгалтерского  
учета, место работы - Южно-  
Российский институт управления -  
филиал РАНХ и ГС при Президенте РФ

*Николаева Наталья Васильевна*

к.э.н., доцент кафедры  
Налогообложения и бухгалтерского  
учета ЮРИУ филиал РАНХиГС  
при Президенте РФ

*Рассохина Татьяна Васильевна*

кандидат географических наук,  
доцент, Российская международная  
академия туризма

Электронное научное издание  
сетевого распространения

**Научные и прикладные исследования в  
области трансформации делового климата**

**монография**

По вопросам и замечаниям к изданию, а также предложениям к  
сотрудничеству обращаться по электронной почте [mail@scipro.ru](mailto:mail@scipro.ru)

Подготовлено с авторских оригиналов





ISBN 978-5-907072-91-6



9 785907 072916

Усл. печ. л. 3.9.

Объем издания 15,3 МВ

Оформление электронного издания: НОО

Профессиональная наука, mail@scipro.ru

Дата размещения: 20.11.2019 г.

URL: <http://scipro.ru/conf/monographfinance20.11.pdf>.