

и ведут к их самоуничтожению. Отсюда важность личностной, коллективной и социальной самоорганизации как мощного инструмента обеспечения устойчивости экономических систем любого уровня и их выживаемости. Даже имеющиеся ресурсы (природно-климатические, трудовые, материально-технические и другие) в таких условиях не столь важны как самоорганизация и социальная дисциплина.

### Литература

1. 10 стран с самыми богатыми природными ресурсами. - [Электронный ресурс] – 2020 – Режим доступа: <https://zen.yandex.ru/media/id/5d4da7>. – Дата доступа: 10.10.2020 г.
2. Рейтинг стран мира по уровню валового внутреннего продукта - [Электронный ресурс] – 2020 – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/ratings/rating-countries-gdp/rating-countries-gdp-info>. – Дата доступа: 10.10.2020 г.
3. Рейтинг стран по объему ВВП (номинальный ВВП). -[Электронный ресурс] – 2020 – Режим доступа: <https://infoselection.ru/infokatalog/biznes-i-finansy/ekonomika-i-rynki/item/755-vvp-stran-mira>. – Дата доступа: 10.10.2020 г.
4. Список самых богатых стран в мире по ВВП и природным ресурсам – [Электронный ресурс] – 2020 – Режим доступа: <https://infografics.ru/all/spisok-samyh-bogatyh-stran-v-mire-po-vvp-i-prirodnym-resursam/>. – Дата доступа: 15.10.2020 г.
5. Беларусь в рейтинге человеческого развития поднялась на 50-е место – ПРООН. – [Электронный ресурс] – 2020 – Режим доступа: <https://www.belta.by/society/view/belarus-v-rejtinge-chelovecheskogo-razvitija-podnjalas-na-50-e-mesto-proon-372207-2019/>. – Дата доступа: 18.10.2020 г.
6. ТОП 10 самых дорогих брендов мира в 2020 году. - [Электронный ресурс] – 2020 – Режим доступа: <https://ru.fxssi.com/top-10-samyh-dorogix-brendov-mira>. – Дата доступа: 17.10.2020 г.
7. Внешняя торговля. – [Электронный ресурс] – 2020 – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sektore-konomiki/vneshnyaya-torgovlya/>. – Дата доступа: 18.10.2020 г.
8. Петрович, М.В. Современная экономическая власть. Ж. Проблемы управления, 2019, №2 (72), С.14–20.
9. Зильберман, М. Консалтинг: методы и технологии. СПб.: Питер, 2006, – 432 с.
10. Дуглас Норт. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики./Пер. с англ. А.Н. Нестеренко; предисл. и науч. ред. Б.З. Мильнера. – М.: Фонд экономической книги «Начала». Москва, 1997. – 180 с.

УДК 334.02

**Псарева Н.Ю.**, д.э.н, профессор  
ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений»,  
Москва, Российская Федерация

### **ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

Стратегия развития современной компании, безусловно связана с созданием, инноваций, позволяющих достичь стратегических целей организации. Неслучайно современный тренд развития науки управления связан с использованием инструментов управления проектами и процессного и системного подходов. Использование проектного подхода в управлении организации можно исполь-

зовать как в проектном бизнесе, к которому относятся в сфере строительства, так и в банковской сфере и органах государственного и муниципального управления на всех его уровнях. Создание инноваций – это проектная деятельность, так как проект определяется как «Временная структура для создания уникального продукта, услуги» (РМВоК, Project Management Institute). Совокупность проектов, осуществляемых в организации, являются основой достижения ее стратегии деятельности. Показатели стратегии достигаются через результаты стратегических программ, рисунок 1.

В силу ограниченности ресурсов формирование совокупности проектов и программ (портфеля проектов) для реализации стратегии деятельности организации учитываются продукт и выгоды проекта. При этом очень важно комплексное завершение проектов, включенных в портфель проектов. Создание корпоративной системы управления проектами на основе современных информационных технологий – это путь решения этой задачи.



*Рисунок 1 – Роль и место управления проектами М. Сафонова  
 Источник: по данным корпоративного тренинги управления проектами*

К основным элементам такой системы относятся:

- организационная структура, выполняющая функции формирования портфеля проектов и их отслеживание в процессе реализации проекта;
- подготовленный персонал;
- утвержденные процессы.

К поддерживающим элементам относятся:

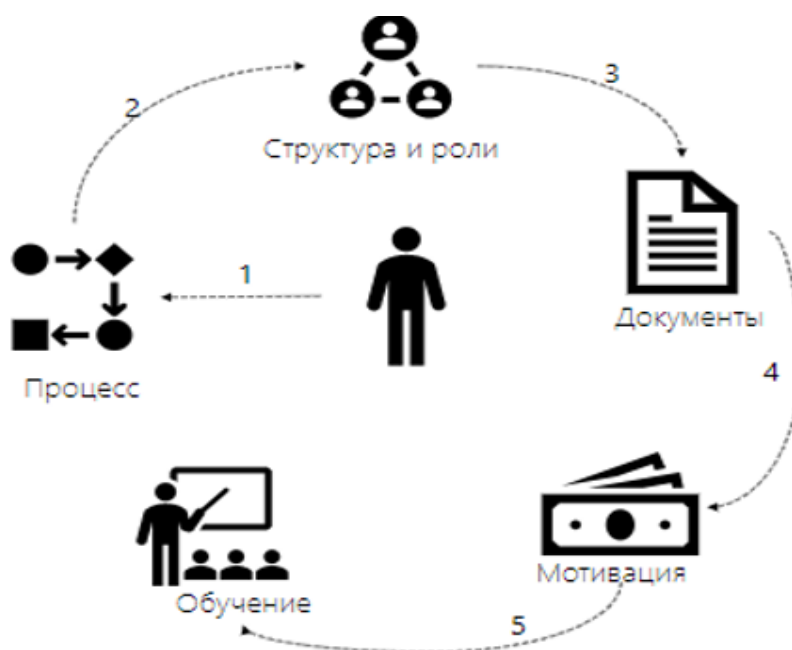
- информационная система управления проектной деятельностью;
- система мотивации;
- система обеспечения компетентности персонала, рисунок 2.

Взаимодействия между всеми элементами системы позволяет достичь реализации проектов. Знание основ управления проектами, понимание системы коммуникаций, возможность обучения и возможность автоматизации процес-

сов управления, наличие эффективной коммуникации позволит реализовать проекты и достичь стратегической цели организации. Обеспечение эффективного взаимодействия всех элементов системы можно достигнуть, создав и реализовав единые принципы, составляющие основу методологии управления проектами. Принципы проектного менеджмента должны выстраиваться на ключевых позициях, выработанных в международных стандартах управления проектами, с учетом специфики управления портфелем проектов.

Базируясь на стандарте, разработанном Институтом управления проектами (PMI США) США Project Management Body Of Knowledge – PMBoK [3], Проектной ассоциацией России предлагает следующие группы принципов:

1. Принципы управления проектом (для менеджера проекта).
2. Принципы надзора за проектами (для организации) [1; 2].



*Рисунок 2 – Элементы корпоративной системы управления*

Такая дифференция принципов обусловлена важностью установление правил работы с отдельным проектом и необходимостью управления портфелем проектов учитывая важную роль менеджера проекта в достижении поставленных целей проекта, своевременное и качественное его завершения Проектная ассоциация разработала принципы управления проектом, которые обеспечивают однозначное понимание всех процессов и функций управления проектами для всех менеджеров проектов. Принципы первой группы описывают, «что» менеджер проекта должен делать в ходе проекта, зоны его ответственности. Принципы этой группы можно разделить на две подгруппы: первая – связана с этическими нормами поведения менеджеров, в вторая – с правилами действия менеджеров на различных стадиях жизненного цикла: инициация, разработка, реализация, завершение.

Так на стадии инициации проекта выполняются следующие правила:

- описывается продукт и выгоды проекта, добивается закрепления персональной ответственности на руководителей проекта;
- выявляет ключевые заинтересованные стороны проекта и их ожидания;

- информируются заинтересованные стороны о значимых рисках, ограничениях и допущениях проекта;
- определяется состав экспертов, необходимых для планирования проекта;
- фиксируются необходимые полномочия для успешной реализации проекта.

На стадии планирования предусмотрены следующие правила:

- уточняется состав заинтересованных сторон и их ожидания от проекта;
- в случае возникновения потенциального существенного конфликта интересов заинтересованных сторон принимается решение о разрешении или эскалации конфликта;
- применяя инструменты планирования, убедиться в возможности выполнения проекта при условии удовлетворения ожиданий заинтересованных сторон проекта;
- при необходимости корректирует ожидания заинтересованных сторон;
- уточняет состав заинтересованных сторон и их ожидания от проекта;
- нельзя переходить к исполнению проекта, пока неуверенности в возможности выполнения проекта при условии удовлетворения ожиданий заинтересованных сторон проекта.

Для стадии реализации проекта характерны следующие принципы:

- проект по-прежнему имеет ценность и удовлетворяет ожидания заинтересованных сторон;
- команда проекта по-прежнему верит в успех проекта;
- при необходимости предлагает скорректировать или остановить проект, предпринимаются действия для корректировки проекта;
- в случае возникновения конфликта интересов, он решается публично, с учетом мнений всех заинтересованных сторон.

Кроме того, для менеджера обозначен перечень документов, которые необходимо иметь менеджеру для подтверждения выполнения им указанных принципов:

1. Описание своих этических принципов управления проектами или ссылку на выбранный кодекс этики.
2. Описание продукта и выгод проекта и подтверждение заказчика их корректности.
3. Укрупненный план проекта с момента аудита и до момента планируемого завершения.
4. Детальный план проекта на ближайший месяц.
5. Структурированный архив всех проектных документов и описание структуры архива.
6. Регулярные периодические отчеты по проекту.
7. Результаты анализа реализации проекта (для завершенного проекта) [1].

Вторая группа принципов, ориентирована на управления и контроль над созданием осуществлением всех проектов, реализуемых в организации, прежде всего, ориентирована на организацию деятельности офиса управления проектами для обеспечения принятия своевременных решений на всех уровнях управления проектами. Разработанный документ описывает «что» в организации должно быть сделано для организации надзора за проектами, определяет способы реализации принципов зон ответственности участников проекта.

Общие принципы этой группы определяют обязательное наличие в организации лица (либо физическое, либо структурное подразделение), отвечающего за развитие корпоративной системы управления проектами – офиса управления проектами, основной целью деятельности которого является надзор реализации проектов. Кроме того, для всех проектов, имеющих самостоятельное значение или входящих в программу проекта (портфель проектов) должны быть определены классы проектов с различными жизненными циклами. Это позволяет при принятии решений об изменении проектов, распределении ограниченных ресурсов среди проектов, обеспечивать современное завершение наиболее важных проектов с учетом стадии их жизненного цикла. Общие принципы второй группы также предусматривают, что для каждого проекта определять продукт, а также измеримые выгоды проекта (или их отсутствие). Наличие такой информации решает задачу целесообразности включения проекта в портфель проектов.

Кроме общих принципов во второй группе включены принципы, связанные с жизненным циклом проектов, а также группа принципов, связанных с документированием проектов:

1. Принцип, предусматривающий набор результатов, правила признания стадии проекта завершенной, правила фиксации прохождения стадии в реестре проектов.

2. Определение проекта, классификация проектов, описание стадий проекта, правила ведения реестра проектов зафиксированы в нормативной документации.

3. Каждый проект заносится в реестр проектов и реализуется согласно нормативной документации и отклонения выявляются и осуществляется реагирование на них.

Реализации этих принципов при создании центра управления проектами позволяет установить правила, позволяющие решить проблемные вопросы, четко понимать, кто и что делает, куда, кому и когда передавать информацию.

Принципы управления и контрольного надзора над проектами составляют основы разработки практического инструментария создания информационных технологий системы управления проектами.

Проведение единой методологии управления проектами и контроль за их реализациями проектным офисом, который может быть представлен в следующих формах:

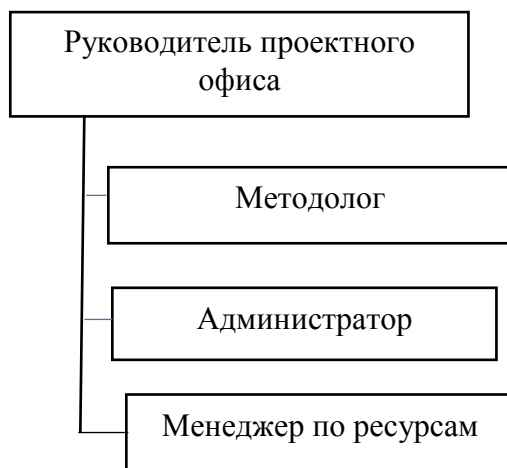
- корпоративный проектный офис;
- управляющий проектный офис;
- администратор проекта.

В задачи корпоративного проектного офиса входят:

1. Отбор проектов в портфель.
2. Мониторинг статуса портфеля.
3. Обучение.
4. Разработка регламентов.
5. Консультирование подразделений.
6. Решение Финансовых споров.
7. Финансовое планирование и учет.
8. Участие в ресурсном планировании.
9. Управление отдельными проектами.

Организационная структура такого проектного офиса может быть представлена в следующем виде, рисунок 3.

Такая организационная структура обеспечивает выполнение следующих функций: разработка и развитие методологии; формирование сводной отчетности; контроль исполнения методологии; контроль достижения целей; настройка информационных систем; обучение.



*Рисунок 3 – Организационная структура проектного офиса*

В функции управляющего проектного офиса входят:

- формирование отчетности;
- формирования и актуализация шаблонов планов управления;
- распространение лучших практик;
- контроль качества
- ресурсное планирование.

Организационная структура управляющего проектного офиса представлена на рисунке 4.



*Рисунок 4 – Структура управляющего проектного офиса*

Профессиональный офис создается для централизации управления и обеспечения достижения стратегических целей и конкурентоспособности организации за счет организации взаимодействия. Эффективность деятельности профессионального офиса оценивается через сокращение, упрощения и безопасности выполняемых проектов; снижением трудоемкости управления проектами; максимальной эффективностью данных.

## Литература

1. Принципы управления и надзора за проектами [Электронный ресурс]. – URL <https://projects.management/info/page.html?Page=principle>. Дата доступа: 27.10.2020.
2. Филиппова Е.С. Чего начинается системное управление проектами: как получить быстрые результаты [Электронный ресурс]. – М. – АДВАНТА. – 2019. – URL: [Advanta-group.ru](http://Advanta-group.ru). – Дата доступа: 27.10.2020.
3. PMBOK® Guide – Sixth Edition [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>. – Дата доступа: 27.10.2020.

УДК 338.2(476)

**Сендецкая С.В.**, к.е.н, доцент

Львовский национальный университет ветеринарной медицины  
и биотехнологий им. С.З. Гжицкого,  
г. Львов, Украина

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К БРЕНДИРОВАНИЮ ПРОДУКЦИИ ПТИЦЕВОДСТВА

Производители потребительских товаров активно используют брендинг как эффективное средство продвижения на рынок своей продукции. Фактически современные торговые марки и их рекламные образы сражаются за место в памяти покупателей. Поскольку при покупке таких товаров часто эмоциональные мотивы преобладают над рациональными, то успешными становятся товары, которые имеют определенные преимущества над конкурентами. Эти преимущества и заключаются в узнаваемости брендов, способности покупателей идентифицировать товар при совершении покупок, в создании определенного образа за товара.

Количество потребителей, которые готовы покупать товары известных брендов, постоянно увеличивается. При этом бренды при большом выборе однотипных товаров облегчают процесс принятия потребителем решения о покупке.

Согласно исследованиям, человек в среднем запоминает не более четырех торговых марок одной товарной группы [1]. Поэтому производители с помощью маркетинговых коммуникативных инструментов активно пытаются занять свое место в сознании потребителя, чему способствуют как мощные рекламные кампании, так и аргументы, которые близки потребителю, вызывают у него доверие к товару, формируют его образ и даже целые легенды о происхождении.

Необходимо различать правовой и маркетинговый подходы к пониманию бренда. С правовой точки зрения бренд приобретает свое первоначальное значение, то есть – это товарный знак, который обозначает производителя продукта и подлежащий правовой защите. В законах большинства зарубежных стран используется правовое определение, предложенное Американской ассоциацией маркетинга (American Marketing Association) – это «имя, термин, знак, символ или дизайн или комбинация всего этого, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов, а также для отличия