решению поставленных задач, учитывая системный характер предприятий нефтегазового комплекса, основная часть которых состоит из вертикально-интегрированных корпораций[3]:

Во-первых, в целях достижения наилучшего результата следует собирать информацию комплексно, в рамках всех подразделений компании, так как между различными активами информация накапливается разнообразным образом (на различных месторождениях может применяться большое количество нестандартного либо неоднородного оборудования различного наименования).

Многие организации с успехом делают это на уровне отдельных месторождений: у них имеются надежные источники информации, а потоки данных хорошо налажены. Сложность образуется на стадии гармонизации агрегации информации с абсолютно всех месторождений. Затем, на уровне использования этих данных зачастую не существует устойчивого метода, который можно применять в качестве базы.

Во-вторых, необходимо сформировать специализированные «цифровые» подразделения внутри фирм, наполняя их специалистами в сфере информационных технологий в синергии с экспертами в сфере производства. Для того, чтобы деятельность такой команды была эффективной, связка между производственниками и профессионалами по цифровизации обязана быть предельно стойкой.

1. Амелин С.В. Цифровизация производства, как фактор повышения его эффективности // Теория и практика организации и управления промышленными предприятиями: проблемы и пути решения: материалы Междунар. науч.-практ. конф. Воронеж: ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», 2017. Ч.1. С.12-17.
2. Ежемесячное информационно-аналитическое издание. Совместный проект национальной нефтегазовой форум выставки «Нефтегаз». Smart Oil & Gas: Цифровая трансформация нефтегазовой индустрии [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://oilandgasforum.ru/data/files/Digest%20site/DAIDJEST%20WEB2.pdf> (дата обращения 10.02.2020).
3. Куприяновский В. П. и др. Трансформация промышленности в цифровой экономике, проектирование и производство // International Journal of Open Information Technologies. 2017. Т. 5. №. 1. С. 50-70
4. Институт управления проектами [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pmi.org> (дата обращения 24.02.2020).
5. Концепция создания и функционирования Единой технологической архитектуры информационных систем федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/images.pdf> (дата обращения 22.02.2020).

Гасанова П.Г.

Роль управления человеческими ресурсами в проектно-ориентированных организациях

*Дагестанский Государственный Университет
(Россия, Махачкала)*

doi: 10.18411/lj-05-2020-122

idsp: ljjournal-05-2020-122

*Научный руководитель:
Рамазанова А.Г.*

Аннотация

Статья посвящена эффективному управлению человеческими ресурсами в осуществлении проектной деятельности современной организации. Рассмотрены

вопросы управления персоналом в проекте, мотивации персонала и роль оплаты труда в процессе достижения целей организации.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, системы мотивации и оплаты труда, персонал, организация.

Abstract

The article is devoted to efficient human resource management within project work of a modern organization. The author examines the questions of human resource management, motivating the personnel and the role of work pay in the course of achieving the purposes of the organization.

Keywords: human resource management, motivation and payment systems, personnel, organization.

Создание проектных групп приобретает особую актуальность, когда в организации намечен ряд важных направлений работы по ее переводу в более эффективное состояние, и эти изменения невозможно реализовать в рамках существующих функциональных служб. Проектно-ориентированные компании изначально имеют соответствующие инструменты внутренней коммуникации и систему оплаты труда, адаптированные к проектной деятельности. В подавляющем большинстве случаев российские предприятия постепенно включаются в проектную деятельность, и система управления персоналом, ориентированная на функциональную деятельность, не справляется со спецификой управления персоналом в проектах. Менеджмент испытывает трудности с планированием и адекватной оценкой рисков работы руководителя проекта и проектной группы.

Недооценка человеческого фактора, недостаточное понимание того, в какой степени успех решения организационных проблем зависит от согласованной и заинтересованной работы членов организации - самая большая трудность, с которой приходится сталкиваться при реализации различных проектов. Можно выделить два основных фактора, составляющих «человеческую сторону» управления проектами:

- 1) основным источником проблем, возникающих в работе проектных групп, являются люди;
- 2) все организационные проблемы могут быть разрешены только людьми.

Управление проектами же само по себе - это сочетание людей, систем, методов и других ресурсов, необходимых для выполнения проекта и достижение поставленных целей. Для широкого использования управления проектами необходимо разработать стандарты, что позволит менеджерам руководить с наименьшими затратами, а руководству ожидать и требовать максимальной прибыли.

Участники проекта - это люди или организация, вовлеченные в исполнение проекта, или те, на чьи интересы

влияет процесс его выполнения. Довольно часто бывает трудно определить участников проекта. Но именно их нужды и ожидания, возможность влияния на них являются одним из факторов успеха проекта. Поиск компромисса между различными ожиданиями является одной из важнейших задач управления проектами. Управление человеческими ресурсами, задействованными в работе по проекту, прежде всего, предполагает:

- Решение административных вопросов; эта работа включает в себя осуществление таких функций, как подбор кадров, назначения, определение размеров зарплаты, льгот и т.д.
- Управление размещением рабочей силы: сколько людей и какой квалификации потребуется на разных жизненных стадиях проекта?
- Решение проблем в сфере мотивации, развития и обучения персонала: какие стимулы могут быть использованы для повышения

заинтересованности участников проекта в достижении поставленных целей? В каком объеме они нуждаются в обучении для успешной реализации проекта?

Почти любой проект включает в себя ключевых участников, которыми являются:

- потребитель (заказчик) - лицо или организация, использующие продукт проекта; он определяет основные требования и масштабы проекта;
- исполняющая организация (исполнитель) - организация, чьи сотрудники непосредственно вовлечены в исполнение проекта;
- инвестор - лицо или организация, представляющие финансовые ресурсы для исполнения проекта.

Эффективное управление человеческими ресурсами играет очень большую роль в осуществлении проекта. При организации работы сотрудников важно, чтобы каждый исполнитель отдельной подзадачи (блоков работы, на которые распадается деятельность по осуществлению задач, поставленных в проекте) осознавал конечные цели своей работы и имел мотивацию к повышению эффективности своей деятельности. В противном случае работа коллектива может быть недостаточно результативной, что может привести к провалу проекта. Для повышения производительности труда сотрудников могут применяться различные методы стимулирования (моральные, материальные: штрафы, премии и т.п.).

Руководителю проектной группы для обеспечения максимальной отдачи от людей, работающих под его руководством над проектом, следует учитывать ряд закономерностей, охватывающих своим влиянием групповую деятельность. Речь идет, в первую очередь, о принципах, которые следует принимать во внимание для эффективной организации проектной группы.

Проектную команду следует начинать формировать до этапов планирования и исполнения проекта. Независимо от детализированного содержания проекта поиском людей на основные роли в проектной команде необходимо заниматься как можно раньше. Найти руководителя проекта, планировщика, стоимостного инженера и инженера по управлению рисками, которые обладают достаточной квалификацией и готовы работать на проекте, несмотря на общее сокращение количества проектов, в современной экономической ситуации все еще довольно сложно [2]. На этапе формирования команды важно понимать, что существует стандартный риск просто не найти персонал, обладающий профессиональными знаниями и опытом. Но, даже сумев на начальных этапах проекта привлечь опытных людей в команду, позднее можно их потерять. Подход к оценке рисков, связанных с персоналом, должен быть таким же, как и подход к оценке иных рисков проекта.

Для снижения рисков необходимо двустороннее понимание условий найма и письменная фиксация достигнутых договоренностей. Невзирая на то, что проект существенно изменяется во времени, важно закрепить ключевые договоренности и то, что должно остаться неизменным и постоянным, например, принципы принятия управленческих решений, финансовые и организационные роли, иерархическую модель проекта, его базовые финансовые и временные рамки. В результате можно в несколько раз снизить неудовлетворенность участников относительно того, что будет происходить в проекте. Однако не следует фиксировать на бумаге то, в чем нет уверенности, так как руководитель будет обязан строго выполнять договоренности, достигнутые и зафиксированные с командой на этапе входа в проект. Вред от осуществления риска потери команды из-за несоблюдения договоренностей настолько значителен, что руководство проекта должно быть готовым в случае необходимости пожертвовать даже стоимостью и временем исполнения этих договоренностей для того чтобы удержать действующую команду. Формирование новой профессиональной команды проекта в таких условиях крайне затруднительно.

Для эффективной работы команда должна чувствовать - что бы ни случилось, она защищена. Здесь срабатывают три ключевых фактора - прозрачность, честность и своевременность [1]. Реализовывая эти факторы, руководитель проекта может сократить риски потери персонала в несколько раз.

Авторитарный менеджер наберет свою команду, которая будет работать с ним как с авторитарным лидером. Демократичный создаст свою совсем иную команду, которая может оказаться не менее эффективной. Как правило, атмосфера доверия бывает обусловлена либо однозначными приемами управления, либо его однозначными реакциями на то или иное событие. Персонал можно потерять, например, если в команде изначально были установлены демократичные отношения, а при осложнениях в проекте руководитель начал вести себя авторитарно. Последовательные действия руководителя создадут адекватное эмоциональное поле проекта, что позволит людям оставаться в команде практически при любых внешних негативных событиях. Важным фактором является система материального вознаграждения. Часть заработной платы сотрудников проектной группы, по крайней мере ее основных участников, необходимо привязать к этапам выполнения проекта, изначально разработав систему стимулирования труда и распределения бонусной части. В долгосрочном проекте обязательно найдутся ключевые точки, по достижению которых заказчик будет оплачивать работу проектной команды. С другой стороны, следует избегать излишнего перекоса в сторону увеличения переменной части заработной платы. Фиксированная часть должна составлять не менее 40% от общего годового дохода сотрудника.

Все инструменты управления персоналом связаны с каналами коммуникации. Успех проекта значительно зависит от скорости принятия управленческих решений в команде. Чтобы быстро и своевременно оповещать о данных решениях всех заинтересованных сотрудников, необходимо осуществить распределение ролей в рамках проекта. Если все каналы связи и взаимодействия замкнутся на руководителе, вероятность того, что произойдет потеря информации, составляет 95%. Поэтому следует создать внутригрупповые, «горизонтальные» каналы коммуникации.

В любом известном бизнес-стандарте по управлению проектами есть определение руководителя проекта. Но российская действительность коренным образом отличается от описанного и рекомендованного в тех или иных книгах, а вот судьба проекта напрямую зависит от того, какую роль в нем играет руководитель. Рассмотрим несколько «типичных» подходов отечественной практики к выбору и подготовке руководителей проектов.

Руководитель - контролер «правильного» использования ресурсов проекта. Когда бизнес развивается, важно, чтобы кто-либо следил за ресурсами.

Достаточно частая и позитивная роль руководителя - «координатор» всех действий участников проекта для достижения результата. Он может быть статусным лицом, особенно если изначально его представляют заказчику как специалиста, имеющего серьезный профессиональный опыт. Однако не исключено, что он может обладать, например, какими-то административными ресурсами, если долго работает в регионе или успел эти ресурсы создать.

«Эксперт в своей области» - носитель уникальных знаний и компетенций, необходимых для реализации проекта, кажется заказчику хорошим кандидатом на роль руководителя. Но когда происходит подмена одного понятия другим, для проекта это может оказаться губительным.

Безусловно, это далеко не все типы руководителей проектов. Любой специалист по привлечению персонала знает, что статусного и умного специалиста сложно найти менее чем за 4-6 месяцев, даже в условиях глобального финансового кризиса. На российском рынке сейчас достаточное количество компаний, которые умеют это делать весьма профессионально. Для реализации международного проекта или проекта государственного масштаба вполне допустимо привлекать экспатов. Если раньше

стоимость сотрудников, работающих в России и за рубежом, отличалась в разы, то сейчас она вышла приблизительно на один уровень. Найти подходящего кандидата можно также в национальных и международных ассоциациях управления проектами и других сообществах профессионалов. Еще один источник - смежные области промышленности и производства. Здесь можно получить совершенно неожиданных, очень квалифицированных и инновационных людей для бизнеса. Для них работа в иной сфере может оказаться новым этапом развития личной карьеры и повышения профессионализма. Достаточно лишь присмотреться к тому, какие успехи были достигнуты в смежных областях и кто их реализовывал. Если найти руководителя невозможно, то нужно его «создать».

В заключение следует отметить, что управление персоналом в проекте необходимо рассматривать как неотъемлемую часть управления проектом и мероприятия в рамках управления персоналом следует планировать, реализовывать и адаптировать под текущую ситуацию на протяжении всего проекта.

1. Тренев В. Н., Магура М. И., Леонтьев С. В. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов. Методика и опыт - М.: ПРИОР, 2002. - 31 с.
2. Алтунина И. Р. Мотивы и мотивация социального поведения. История и современное состояние исследований. - М.: МПСИ, 2006. - 144 с.
3. Алиев М. Г. Социализация согласия. - М.: Институт философии РАН, 1998. - 120 с.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - 702 с.
5. Пашуто В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. - М.: КНОРУС, 2005. - 320 с.
6. Технология эффективной комплексной мотивации // Food & Drinks. - 2005. - № 1. - С. 15-24. П

Гимадеева М.Д.

Совершенствование системы управления финансами на металлургическом предприятии

*ФГАОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет»
(Россия, Екатеринбург)*

doi: 10.18411/lj-05-2020-123

idsp: ljjournal-05-2020-123

*Научный руководитель:
Шапошников В.А.*

Аннотация

Статья посвящена совершенствованию системы управления финансов металлургического предприятия. В данной статье рассматриваются функции системы управления финансами. Рассмотрены положительные стороны совершенствования с помощью вертикального интегрирования. Обозначены пути снижения производственных затрат, повышения конкурентоспособности предприятия как на внутреннем рынке, так и на внешнем.

Ключевые слова: Система управления финансами, прибыль, конкуренция, финансовый менеджмент, управление финансами, металлургическое предприятие, промышленность, вертикальная интеграция, стратегическое управление финансами.

Abstract

The article is devoted to improving the financial management system of a metallurgical enterprise. This article discusses the functions of the financial management system. The positive aspects of improvement using vertical integration are considered. The