Обеспечение достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности системами бухгалтерского учета и внутреннего контроля достигается посредством управления рисками существенного искажения бухгалтерской (финансовой) отчетности [3]. В целях дальнейшей минимизации данного значения предложим следующие направления мероприятий (рисунок 2).

Так данные рисунка 2 свидетельствуют, что своевременная идентификация и оценка рисков, являющихся неотъемлемой частью среды функционирования хозяйствующего субъекта, следствием особенностей его организационной структуры, позволяет более эффективно решать задачу подготовки достоверной финансовой отчетности.

Таким образом, определение уровня существенности бухгалтерской (финансовой) отчетности хозяйствующего субъекта является трудоемким процессом, однако, вместе с тем, значимым фактором качественного планирования и проведения аудиторской проверки.

1. Сенчакова И. Ю., Костева Н. Н. Особенности определения уровня существенности и его взаимосвязь с аудиторским риском // Молодой ученый. — 2019. — №8. — С. 135-138.
2. Правило (стандарт) аудиторской деятельности № 4 «Существенность в аудите» Постановление Правительства РФ от 23 сентября 2002 г. N 696.
3. Устинова Я.И. Переход к МСА: изменения в практике документирования аудита // Аудитор. — 2017. — № 8. — С. 3-14.
4. Клинова Е.А., Сунгатуллина Р.Н. Уровни существенности в аудите // Аудитор. — 2018. — № 8. — С. 9-14.

Прокофьева В.И.

Метод гибкого проектного управления: сущность, принципы, этапы реализации

*Петербургский государственный университет путей сообщения Императора
Александра I
(Россия, Санкт-Петербург)*

doi: 10.18411/lj-11-2019-112

idsp: ljjournal-11-2019-112

Аннотация

Произведен обзор ценностей и принципов концепции Agile Project Management в управлении проектами, выполнен анализ модели реализации процесса внедрения метода Agile Project Management. Определены сильные и слабые стороны методики Agile в управлении проектами.

Ключевые слова: метод гибкого управления, управление проектами, Agile.

Abstract

An overview of the values and principles of the Agile Project Management concept is produced in project management. The analysis of the implementation model of the Agile Project Management method implementation process is performed. Strengths and weaknesses of Agile methodology in project management are defined.

Keywords: flexible management method, project management, Agile.

Методика Agile (метод гибкого управления проектами) – это метод гибкого управления проектами, который с недавних пор стал наиболее популярным среди специалистов в области управления проектами. Как известно, традиционным является линейный подход. Его особенность заключается в том, что абсолютно все этапы реализуют друг за другом и завершённый проект сдается клиенту целиком [3]. Главный же смысл гибкого управления проектами состоит в осуществлении серии коротких итераций, которые сами по себе и есть проекты в миниатюре. При этом в них входит

выполнение первоначальных задач. После каждой итерации происходит переоценка приоритетов разработки, что позволяет вносить в продукт тактические изменения, легко учитывать изменяющиеся требования, уменьшая риски и затраты «на переделку» [2].

Актуальность Agile не вызывает никаких сомнений, потому что не что не все проекты могут быть структурированы таким образом, чтобы быть реализованными по классическому проектному подходу [4].

Родиной Agile пришёл являются США. Первоначально данный метод трактовался как «управление проектами обязано быть активным, подвижным и ловким, особенно в условиях повышенной неопределенности». (Agile Project Management или АРМ). Датой его основания считается 1957 год. Понятие «agile» впервые использовал Уильямом Ройсом в 70-х годах прошлого века. Это произошло в процессе разработки крупных компьютерных систем. Но все же первой работой на тему гибких методов управления было исследование 1986 года. Его авторы сумели проанализировали опыт использования корпорациями Японии не очень больших команд для разработки совершенно новых продуктов. Окончательно же идеи Agile стали достоянием общественности в 2001 году с публикацией Agile Манифеста. Манифест касался, главным образом, внедрения программного обеспечения, но закреплённые в нем ценности актуальны для использования гибких методов управления любых сфер [1].

Основные ценности методики:

1. Ответ на перемены вместо запланированных действий», т.е. при неизбежных переменах основная задача менеджмента – это адаптация к сложившейся ситуации, приведение к балансу между планированием и переменами;
2. Продукт, который действительно работает намного важнее документации, которая давно себя исчерпала», т.е. вариации продуктов, находящихся в работе, показывают способности команды к созданию поистине чего-то стоящего для потребителя, это как бы взаимосвязь с рынком. АРМ не отрицает важности документов, но призывает сократить их до необходимого минимума;
3. «Сотрудничество с заказчиками важнее согласования условий контракта» т.е. открытое сотрудничество заинтересованных сторон друг с другом в режиме win-win для поиска лучших способов воссоздания и поставки;
4. «Человеческое сотрудничество находится в приоритете над процессами и механизмами», т.е. набор членов команды, которые могут взаимодействовать, знают, что такое «командный дух», поддерживают творческую атмосферу, знают, что такое «синергетический эффект» и могут извлекать только плюсы из сотрудничества.

Первостепенные принципы Agile Project Management можно условно разделить на две части и обозначить их следующим образом:

1. Группа. «Нетрадиционные продукты – рычаг воплощения самого ценного для клиента»:
 - Определение главенствующей ценности, которая будет особо значима для клиента;
 - Определение итеративных характеристик процесса создаваемого продукта;
 - Создание абсолютно совершенного продукта с технической стороны.
2. Группа. «Выбирай менеджмент, ключевые составляющие которого – это взаимодействие и лидерство»:
 - Стимулирование исследования;
 - Сооружение дружной команды, которая будет работать, основываясь на принципах организации и дисциплины;

- Создание сложностей – плохая идея.

Если говорить о вышесказанном более подробно:

1. Определение главенствующей ценности, которая будет особо значима для клиента. В проектах нового времени изначально трудно понять ценность. Первое, что должна сделать команда – определить важность и создать ориентацию на клиента своего продукта.
2. Определение интерактивных характеристик процесса создаваемого продукта. Определение характеристик тоже является действием, которое заслуживает особого внимания. Проект должен реализоваться пошагово и быстро.
3. Создание абсолютно совершенного продукта с технической стороны. Продукт должен быть идеальным в первую очередь для клиента.
4. Стимулирование исследования. Необходимо двигаться вперед, ошибки бывают у всех. При появлении ошибок необходимо снизить их значимость и не падать духом. Взаимодействие и его поощрение – первый шаг к организации и дисциплине.
5. Сооружение дружной команды, которая будет работать, основываясь на принципах организации и дисциплины. Среда постоянно меняется, поэтому командам необходимо уметь адаптироваться во всех условиях. Agile – это визуальный контроль. В процессе работы над достижением конечного результата участники часто используют специальные цветные карточки. Каждый цвет говорит об определенном моменте (о завершении планирования, разработки, разработке и т.д.).
6. Создание сложностей – плохая идея. Мы знаем, что зачастую проекты организуются быстро и пошагово. Поэтому все инструменты должны быть несложными.

Модель реализации процесса АРМ включает в себя пять фаз и представлена на рис.1

Фаза 1. Сначала все элементы создания проекта должны быть обобщены.

Пробный эскиз проекта имеет имя, характеристики и условия эксплуатации. Далее вкратце на бумаге производят его описание. Также вкратце создается описание главного продукта: название продукта, определение целевых потребностей, его выгода, какие потребности целевых потребителей продукт должен удовлетворить «почему клиент должен приобрести именно его» и «чем он лучше других».

Рис.1. Модель реализации процесса АРМ

Команда должна быть активной: обсуждать, дискуссировать, согласовывать. Все их слова и мысли должны излагаться на бумаге. Данные инструмента - визуальный образ и краткое описание стимулируют членов команды к активному обсуждению и согласованию своих взглядов, которые поначалу могут сильно расходиться.

В завершении данной фазы создается «Структура разбиения характеристик» (Feature Breakdown Structure). Это таблица, излагающая архитектуру продукта, которую ожидает команда, процессы создания, маркетинговые приемы и многое другое.

Перечень основных данных о проекте (Project Data Sheet) – вкратце изложенные главенствующие данные и ресурсы.

Основополагающую роль для успешного проекта играет привлечение «правильных людей». Они должны иметь в своем арсенале как технические данные, так и способность иметь результативное поведение, которое будет стимулировать всю команду.

Таким образом, суть первой фазы проекта состоит в том, чтобы в условиях высокой неопределенности создать хотя бы временную «точку опоры», которая позволила бы участникам проекта действовать на систематической основе. Результаты первой фазы не следует считать какой-то догмой, по ходу всего проекта его участники будут возвращаться к исходным позициям вновь и вновь и в случае необходимости корректировать их.

Фаза 2. Необходимо составить план дальнейших действий на основе разработок фазы 1. В этот период целесообразно уже понять для себя: «Реалистичны ли были действия, продуманные или совершенные ранее?» В самом плане составляются уже детализированные критерии продукта, что поможет понять о продукте и его назначении намного больше.

Работа по конкретизации концепции проекта ведется на основе представлений об архитектуре продукта (структуры разбиения характеристик). В этом плане АРМ предлагает ряд формализованных инструментов. Так, рекомендуется составить детальный список характеристик продукта, который существенно расширяет представления о продукте, полученные на первом этапе. Еще один инструмент – карта характеристик – представляет собой простой инструмент для фиксации важнейшей информации о продукте.

Далее актуально проведение итеративного планирования, важность которого заключается в том, что все проверки проекта можно осуществлять уже на практике и с минимальными затратами. Его применение зачастую обуславливается отсутствием точных знаний, а как известно, конкретизация фактов является обязательным моментом. Именно поэтому такие предположения должны тщательно документироваться, а затем перепроверяться. Планирование множественных итераций проекта как раз и позволяет такие перепроверки осуществлять на практике.

Фаза 3. На этом этапе проверяются все предложения уже на практике. Осуществленное на предыдущей фазе итеративное планирование позволяет осуществлять такую перепроверку с минимальными затратами. Ранее все разбиралось исключительно с технической стороны. Третья фаза обязывает привлечь и гуманитарные аспекты. Цель развития команды и применения коучинга – актуализировать и «пробудить» все скрытые способности команды, её навыки и продвигать командную работу.

Фаза 4. Данная фаза дает обратную связь. Как было отмечено ранее, ошибки – это нормальное явление, их проработка необходима. Они здесь воспринимаются не как отрицательный, а как положительный сигнал. С появлением этих ошибок команда может немного изменить план проекта. Получив результаты фазы 4, команда вновь возвращается на фазу 2 и все остальные фазы прорабатываются повторно. В каких-то

случаях исходные предположения об основополагающих рыночных реалиях могут оказаться настолько неверными, что проекту придется вернуться и на первую фазу.

Фаза 5. Это заключительная фаза, ее содержание мало чем отличается от классического управления проектами. Основополагающая цель – извлечение уроков для реализации предстоящих проектов.

В заключении стоит отметить, что использование методов Agile в практике управления проектами является перспективным, позволяя более успешно управлять изменениями, коммуникациями и стоимостью, а также выделить сильные и слабые стороны данной методики. Однако, стоит учитывать, что любая методика имеет как сильные стороны, так и слабые.

Методика Agile безусловно является гибкой и может иметь место быть в различных условиях. По этой причине данная методика сейчас является особо актуальной. Также методика имеет быструю и мягкую реакцию на происходящие изменения среды. Это является основанием тому, то многие большие компании пытаются сделать наиболее гибкими свои процессы.

Но ...Agile - это спектр ценностей и принципов, а не стандарт и даже не методология (это самое главное отличие от PRINCE2 и PMBOK). Командам необходимо своими силами придумать свою систему управления, что является долгим и непростым процессом. Возможно, организация немного видоизменится: от процедур до ценностей. Это путь, который потребует выложиться по максимуму.

Этот путь потребует от лидера изменений не только знаний и упорства, но и серьезных административных ресурсов, а также затрат. К счастью, существуют готовые наборы практик, которые облегчают Agile – трансформацию организации. К таким наборам относятся фреймворк Scrum, метод Kanban и многие другие – Crystal, LeSS, SAFe, Nexus.

1. Денисенко В.И. и др. Управление проектами: учеб. пособие; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. - Владимир: Изд-во ВлГУ, 2015. - 108 с.
2. Казанская Л.Ф. Аналитические методы стратегического управления организацией // Учебное пособие / Петербургский государственный университет путей сообщения. Санкт-Петербург, 2017 – 53 с.
3. Казанская Л.Ф., Джаруллаев Р.Д., Сакс Н.В., Бахарева Л.А. Качество управления проектами при оценке клиентоориентированности транспортной компании // Финансовая экономика. 2018. № 8. С.450-454.
4. Полковников А.В. Стандартизация в области управления проектами: текущее состояние и направления развития // Управление проектами и программами. - 2013. - №2. - С. 116-125.

Резниченко С.Е., Панасенков В.С.

Влияние санкций на внешнюю политику Российской Федерации

*ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»
(Россия, Ростов-на-Дону)*

doi: 10.18411/lj-11-2019-113

idsp: ljjournal-11-2019-113

Аннотация

В статье рассматриваются особенности внешней политики Российской Федерации, вызванные влиянием введенных санкций. Выявлено, что санкционная политика оказала не столько стагнирующее, сколько, напротив, прогрессивное воздействие на некоторые отрасли российской экономики.

Ключевые слова: внешняя политика, санкционная политика, экономика, экономическое развитие.