



# Прогрессивная



# ЭКОНОМИКА

Международный  
научно-исследовательский  
журнал

№11 / 2021

### **Главный редактор журнала:**

**Куликова Ирина Викторовна**, кандидат экономических наук (08.00.05), доцент кафедры «Международная торговля и таможенное дело», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

### **Члены редакционной коллегии:**

**Хапилин Станислав Анатольевич**, доктор экономических наук (08.00.14), доцент кафедры «Международная торговля и таможенное дело», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

**Азиева Раиса Хусаиновна**, кандидат экономических наук (08.00.05), профессор кафедры «Экономическая теория и государственное управление» Института цифровой экономики и технологического предпринимательства, Грозненский государственный нефтяной технический университет им. акад. М.Д. Миллионщиков, Чеченская Республика, Россия

**Магомаева Лейла Румановна**, доктор экономических наук (08.00.10), заведующая кафедрой «Информационные системы в экономике», директор института цифровой экономики и технологического предпринимательства», Грозненский государственный нефтяной технический университет им. акад. М.Д. Миллионщиков, Чеченская Республика, Россия

**Токаев Нох Хасанбиевич**, доктор экономических наук (08.00.10), профессор, заведующий кафедрой «Финансы и кредит» факультета экономики и управления, Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова, Владикавказ, Россия

**Токаева Татьяна Ивановна**, доктор экономических наук (08.00.01), профессор, профессор кафедры «Экономика факультета экономика и управления», Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова, Владикавказ, Россия

**Лопастейская Людмила Геннадьевна**, кандидат экономических наук (08.00.05), доцент кафедры «Экономика, налогообложение и бухгалтерский учет», Ульяновский государственный технический университет, Ульяновск, Россия

**Лазарев Владимир Николаевич**, доктор экономических наук (08.00.05), профессор, заведующий кафедрой «Экономика и менеджмент», Ульяновский государственный технический университет, Ульяновск, Россия

**Сигунова Татьяна Анатольевна**, кандидат экономических наук (08.00.05), профессор, профессор кафедры «Финансовый учет и контроль», МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия

**Джандарова Луиза Хусановна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экология и природопользование» (08.00.05), Грозненский государственный нефтяной технический университет им. акад. М.Д. Миллионщиков, Чеченская Республика, Россия

**Власова Екатерина Яковлевна**, доктор экономических наук (08.00.05), профессор кафедры «Природообустройство и водопользование», Уральский государственный горный университет, Екатеринбург, Россия

**Цыдыпова Алена Викторовна**, кандидат экономических наук (08.00.10), Бурятская государственная сельскохозяйственная академия им. В.Р. Филиппова, Улан-Удэ, Россия

**Стоянова Инна Анатольевна**, доктор экономических наук (08.00.05), профессор кафедры промышленного менеджмента, заместитель директора, Центр стратегического менеджмента и конъюнктуры сырьевых рынков Горного института НИТУ «МИСиС», Москва, Россия

**Яндыганов Яков Яныбаевич**, доктор географических наук, профессор, заслуженный деятель науки и образования, профессор кафедры «Сервисная экономика», Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

**Бекмурзаева Рашия Хамзатовна**, кандидат экономических наук (08.00.05), доцент кафедры «Экономика и экономическая безопасность предприятий и отраслей», Чеченский государственный университет имени А.А. Кадырова, Грозный, Россия

ИНН / ОГРНИП: 310263101740 / 321312300063333

ISSN электронной версии: 2713-1211

**Регистрационный номер СМИ:** Эл № ФС77-82380 выдан 23.12.2021 Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

**Префикс DOI:** 10.54861

**E-mail:** progressive-science@yandex.ru

**Сайт:** <https://progressive-economy.ru>

© Прогрессивная экономика, 2021 г.

**Подписано к публикации: 20.11.2021**

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

**Кочешнов А.С.**

ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ ПАО «ЛУКОЙЛ» ..... 5

**Овинников В.А.**

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ  
МИНИСТЕРСТВА ФИНАНСОВ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ ..... 19

**Лукашенко Т.Р.**

АНАЛИЗ РАЗМЕЩЕНИЯ IPO КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ COVID-2019 . 37

**Корнилов П.П.**

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В  
ОРГАНИЗАЦИИ ..... 50

## **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ**

DOI: 10.54861/27131211\_2021\_11\_5

УДК 502

### **ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПАО «ЛУКОЙЛ»**

*Кочешнов А.С.,*

*Центральная дирекция управления движением – филиал  
открытого Акционерного Общества «Российские железные дороги»,  
г. Москва, Россия*

**Аннотация.** В статье определено, что с учетом современных реалий существует необходимость усовершенствования методов экологического менеджмента в компании ПАО «Лукойл» путем внедрения методики оценки эффективности систем менеджмента экологической безопасности, поскольку деятельность любого предприятия имеет целью получение стабильно высокого дохода, а снижение эффективности экологического менеджмента в нефтегазовой отрасли может привести к глобальным убыткам и банкротству компании. Анализ экономических последствий деятельности по обеспечению экологической сохранности является ключевой задачей управления в компаниях нефтегазового сектора. Таким образом, существует большое количество возможностей повышения эффективности деятельности по экологической безопасности. Предложены различные направления усовершенствования системы управления в сфере защиты окружающей среды и проанализирована динамика показателей состояния экологической безопасности ПАО «Лукойл». Определено, что в компании «Лукойл» разработаны и действуют стандарты экологического контроля, сформирована

организационная структура экологического менеджмента, однако, обращено внимание на то, что существующие стандарты следует постоянно адаптировать в соответствии с изменениями во внешней среде и с развитием информационных технологий. Обосновывается вывод о том, что усовершенствование данной деятельности позволит увеличить экономию и обеспечить рост прибыльности предприятий нефтегазового сектора.

**Ключевые слова:** экологическая безопасность, экологический менеджмент, нефтегазовый сектор, управление компанией.

## **OPPORTUNITIES FOR IMPROVING THE ENVIRONMENTAL SAFETY OF PJSC LUKOIL**

*Kocheshnov A.S.,*

*Central traffic control directorate – branch Open Joint Stock Company Russian  
Railways, Moscow, Russia*

**Abstract.** The article determines that, taking into account modern realities, there is a need to improve environmental management methods at Lukoil by introducing a methodology for assessing the effectiveness of environmental safety management systems, since the activities of any enterprise aim to obtain a consistently high income, and a decrease in the effectiveness of environmental management in the oil and gas industry can lead to global losses and bankruptcy of the company. Analyzing the economic impact of environmental sustainability activities is a key management challenge in oil and gas companies. Thus, there are many opportunities to improve the efficiency of environmental safety activities. Various directions of improving the management system in the field of environmental protection are proposed and the dynamics of indicators of the state of environmental safety of PJSC "Lukoil" is analyzed. It was determined that Lukoil has developed and operates environmental control standards, formed an organizational structure for environmental management, however, attention is drawn to the fact that existing standards should be constantly adapted in accordance with

changes in the external environment and with the development of information technologies. The conclusion is substantiated that the improvement of this activity will increase the economy and ensure the growth of profitability of enterprises in the oil and gas sector.

**Keywords:** environmental safety, environmental management, oil and gas sector, company management.

*JEL classification: Q51, Q52, M14.*

**Для цитирования:** *Кочешнов А.С. Возможности совершенствования экологической безопасности ПАО «Газпром» // Прогрессивная экономика. 2021. № 11. С. 5–18.*

## **Введение**

Актуальность темы исследования определяется тем, что экологический менеджмент являет собой системный подход к разрешению экологических трудностей в повседневной работе предприятий и в их бизнес-стратегии. С данной точки зрения может быть выделен перечень главнейших для предприятия факторов, справляться с которыми дают возможность структуры экологического менеджмента, которые подробнее будут рассмотрены ниже.

В экономический инструментарий, который способствует обеспечению реализации экологических программ, входят экологические платежи, штрафные санкции за загрязнение внешней среды и налоговые льготы, а также выдача лицензии предприятиям – природопользователям. В экономический механизм входят: управление внешней средой, которое учитывает финансирование природоохранных работ, аудит природопользователей, экологическая сертификация и страхование.

На работу структуры экологического менеджмента серьезное влияние оказывают такие факторы, как проводимая страной внутренняя и внешняя политика в сфере охраны ОС, технологические возможности на планируемый

отрезок времени, а также степень информированности и профессиональной подготовки исполнителей экологических программ и простых граждан.

Составными элементами структуры контроля над состоянием внешней среды выступают оценка и мониторинг рисков от загрязнения внешней среды. В процессе оценивания рисков осуществляется оценка ущерба благосостоянию и здоровью граждан. Эти функции выполняются соответствующими контролирующими органами, как государственными, так и общественными. Контроль над состоянием внешней среды осуществляется на национальном и межгосударственном уровнях. В то же самое время требования государства относительно различных видов экологического контроля распространяются на предприятия за счет создания систем производственного экологического контроля.

Современный нефтегазодобывающий комплекс является сложной системой взаимосвязанных производств, включающей в себя эксплуатационные скважины, установки комплексной подготовки поступающего углеводородного сырья, системы внутренних и магистральных нефтегазопроводов, водоводов, компрессорных и насосных станций, подъездные и вдоль трассовых путей электросети и электростанции. К ним относятся жилые поселки, котельные и другие объекты, которые относятся непосредственно к добыче нефти, газа, конденсата, вспомогательным производствам, а также к обеспечению жизнедеятельности рабочего штата.

Для многих стран характерна политика, при которой крупные нефтедобывающие предприятия обязаны не только осваивать новые технологии, но также выполнять специально принятые, предписанные правительством, решения. Существенным значением обладает тот факт, что многие нефтяные компании самостоятельно занимаются мониторингом нефтяного загрязнения, а также своевременным устранением последствий разливов нефти.

К тому же, информация экологического характера размещается на сайтах этих компаний. Общее впечатление от ситуации в российской



индустрии обращения с нефтяными отходами в последние годы меняется к лучшему, как отмечают отраслевые эксперты. Данное направление требует еще многих усилий, в том числе и в сфере законодательства.

Текущее состояние нормативного регулирования обращения нефтяных отходов акцентирует внимание на том, что на законодательном уровне пока отсутствует понятие шламового амбара, а как следствие, нет строгих требований к подобным объектам, не производится прогнозирование техногенного риска в отношении существующих трубопроводов, возникает ряд вопросов по системе учета числа инцидентов и аварий.

### **Обзор литературы**

Экологическая безопасность представляется как система политических, правовых, технологических, экономических и иных мер, которые направлены на обеспечение гарантий в вопросе защиты окружающей среды, жизненно важных интересов человека и гражданина от возможного негативного воздействия хозяйственной, а также иной деятельности, угроз возникновения чрезвычайных природных и техногенных ситуаций в настоящем и будущем времени; состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и окружающей природной среды от угроз, которые возникают в результате опасных антропогенных и природных воздействий [1; 2].

Для регулирования качества окружающей среды введен и строго контролируется предельно-допустимый выброс (ПДВ), который устанавливается для каждого источника выброса вредных веществ в атмосферу. ПДВ есть обоснованная техническая норма выброса вредных веществ из промышленных источников в атмосферу. На предприятиях нефтегазовых отраслей работы по нормированию выбросов начинают с инвентаризации вредных выбросов, проводимой предприятиями и специализированными организациями [3; 4].

Экологические риски нефтегазовой отрасли в настоящее время крайне велики, но можно отметить ужесточение законодательства, что ведет к

привлечению компании к более серьезной ответственности при нарушении законодательства.

Экологический мониторинг – это совокупность организационных структур, методов, способов и приемов наблюдения за состоянием окружающей среды, происходящими с ней изменениями, их последствиями, а также за потенциально опасными для окружающей среды, здоровья людей и контролируемой территории видами деятельности, производственными и иными объектами.

При возникновении на строящемся или эксплуатируемом промышленном объекте нештатных и аварийных ситуаций, приводящих к сверхнормативному выбросу ЗВ, в дополнение к наблюдениям, проводимым в соответствии с разработанным Регламентом контроля источников выбросов ЗВ, должен осуществляться дополнительный оперативный контроль сообразно возникшей ситуации.

Природоохранную и экономическую сферы стоит причислить к равноправным составляющим деятельности фирмы. Однако довольно часто экологически значимые характеристики рассматриваются отдельно от экономических показателей функционирования компании или с заметными ограничениями и оговорками [5].

Высокого качества диагностики состояния производства и прогнозирования его развития невозможно достигнуть путем такого одностороннего подхода. При практическом анализе работы предприятия все нюансы его функционирования следует рассматривать в совокупности и во взаимосвязи; только таким способом можно обнаружить причины экологически значимых проблем, а также их возможные последствия и варианты решений для фирмы как целостной системы [6].

Среди основных функций управления охраной окружающей среды (ООС) в компании выделяют организацию учета и рациональное использование природных ресурсов (ПР), контроль и регулирование процессов выполнения природоохранных мероприятий (ПОМ), оценку и

анализ эколого-экономической эффективности природоохранной деятельности [7; 8; 9; 10].

Эколого-экономический анализ производств (ЭЭАП) – это важнейшая составная часть системы управления природопользованием на макро- и микроуровнях. Осуществлять ЭЭАП важно на всех этапах деятельности – начиная с инновационного замысла и заканчивая прекращением функционирования предприятия.

### **Материалы и методы**

Теоретическую основу работы составили труды таких исследователей, как Б.Т. Бадагуев [1], Ю.М. Бурашников [3], О.М. Козырь, А.А. Ротарь [6], С.Н. Русин [10]. Методология работы представлена тем, что применялись контент-анализ, индукция, дедукция, статистический метод и анализ результатов.

Информационная база исследования представлена статистическими данными компании ПАО «Лукойл».

### **Результаты**

ПАО «Лукойл» работает в соответствии с жесткими экологическими стандартами, риск нанесения ущерба природе минимален. Основной инструмент реализации экологической политики компании – средние и долгосрочные программы экологической безопасности.

По результатам очередного ресертификационного аудита ЛУКОЙЛ, а также 54 организации Группы «ЛУКОЙЛ» подтвердили соответствие Системы управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды требованиям международного стандарта ISO 14001 (Environmental management system) и стандарта OHSAS 18001 (Occupational health and safety management systems).

По стандарту ISO 14001, последовательным улучшением называют процесс совершенствования системы экологического менеджмента (СЭМ) для улучшения общей экологической результативности, соответствующей экологической политике организации. Стандартом предусмотрено как

непрерывное достижение экологической результативности, так и постоянное ее улучшение, но при этом величину показателей результативности он не регламентирует.

Существование стандарта ISO 14001 направлено на то, чтобы организацией периодически анализировалась и оценивалась СЭМ, и в связи с этим определялись возможности улучшения и реализация данных возможностей. Показатели, как степень, масштабы и временные рамки процесса постоянного улучшения, организация определяет, учитывая различные внутренние и внешние обстоятельства: экономические, технологические, финансовые, нормы государственного регулирования, требования потребителей или клиентов, а также прочие обстоятельства.

Деятельность ОАО НК «ЛУКОЙЛ» в области охраны окружающей среды касается всего спектра природоохранных мероприятий – от стадии внедрения новых технологий при проектировании до стадии организации эффективного экологического мониторинга для объективной оценки воздействия своей работы на окружающую среду, а также, если это необходимо, совершения корректирующих и упреждающих действий для предупреждения природных загрязнений.

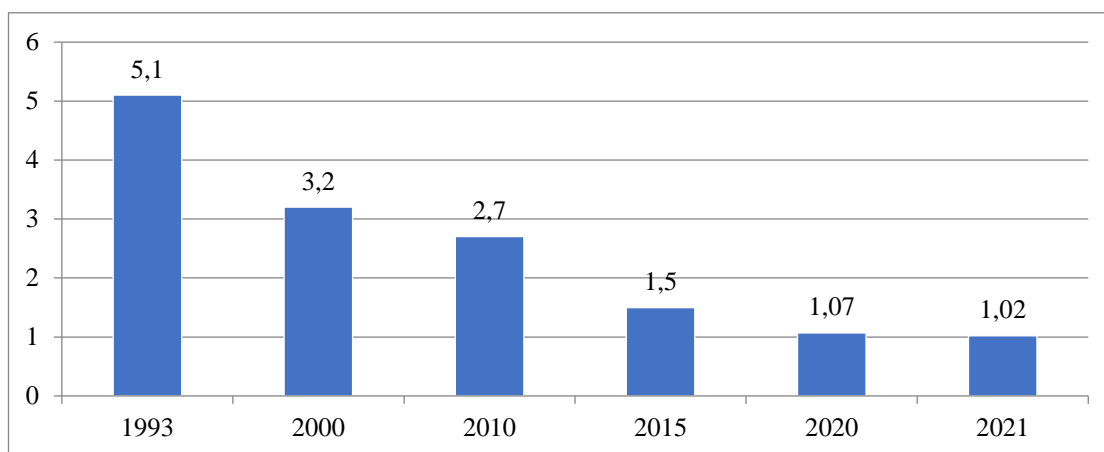
Организация может применять разные виды совершенствования системы управления в сфере охраны окружающей среды, которые представлены следующими направлениями:

- 1) совершенствованием процессов производства и внедрением природоохранных технологий, позволяющих снизить уровень негативного влияния предприятия на объекты окружающей среды;
- 2) совершенствованием процессов менеджмента через улучшение отдельных элементов и процедур системы экологического менеджмента;
- 3) интеграцией систем менеджмента, как по отдельным элементам, так и по целым системам.

Повышение эффективности системы управления в области охраны окружающей среды, стоит охарактеризовать как приоритетную среди тех,

которые реализует предприятие на пути повышения общей экологической результативности в компании.

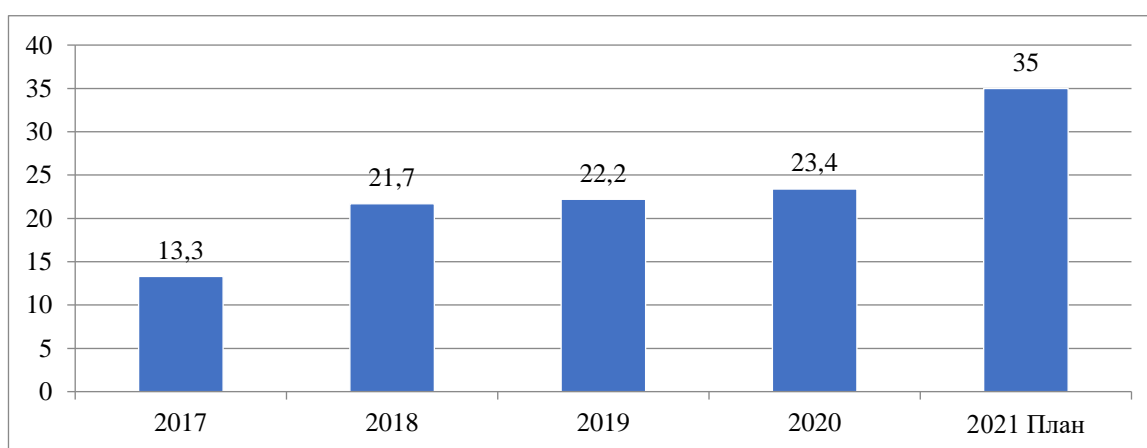
Программы в области экологии, реализованные в ПАО «Лукойл», благодаря эффективным мероприятиям по экологической безопасности ПАО «Лукойл», удельные показатели выбросов загрязняющих веществ предприятиями компании в атмосферу ежегодно снижаются (рис. 1).



**Рис.1. Удельные показатели выбросов загрязняющих веществ в атмосферу, кг/тонну переработки**

*Источник: составлено автором на основе [8]*

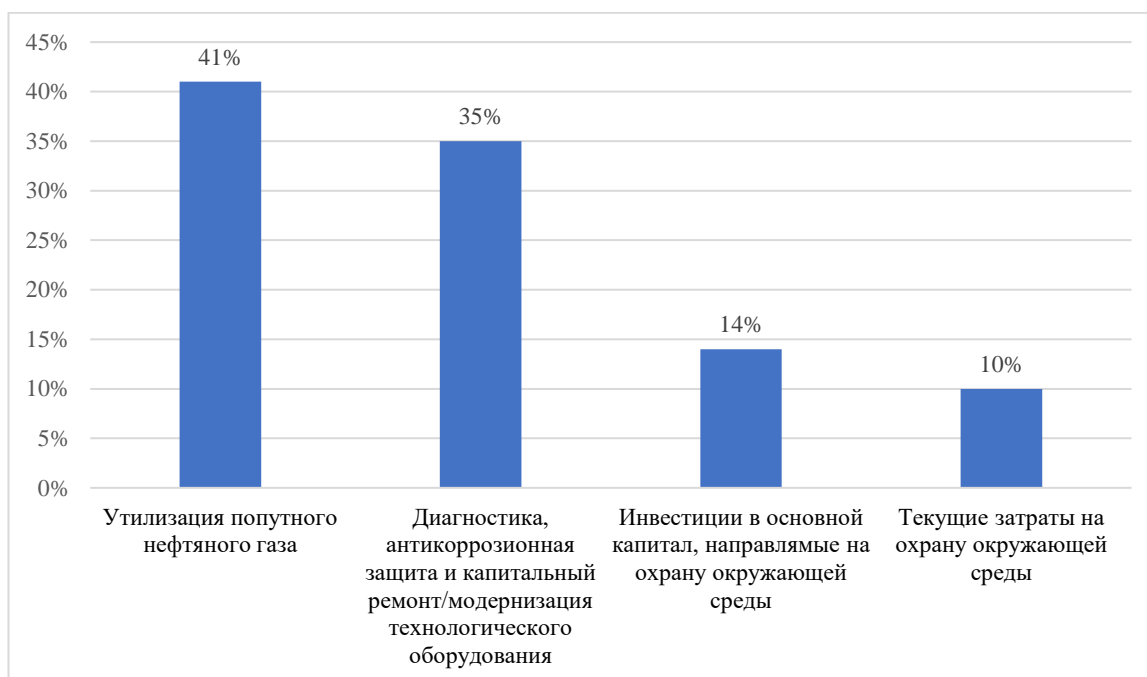
За период 2017-2021 гг. на программы экологической безопасности затрачено 80,6 млрд. рублей (рис. 2).



**Рис.2. Затраты на программы экологической безопасности 2017-2021 гг., млрд. руб**

*Источник: составлено автором на основе [8]*

В 2021 году объем финансирования Программы был запланирован на уровне 35 млрд. рублей (отчетность об освоении бюджета еще не подготовлена в компании). Наибольшая доля затрат в программе расходуется на утилизацию попутного нефтяного газа и диагностику, антикоррозионную защиту, капитальный ремонт и модернизацию технологического оборудования (рисунок 3).



**Рис. 3. Распределение затрат на экологическую безопасность  
ПАО «Лукойл», %**

*Источник: составлено автором на основе [8]*

При наличии эффективных инструментов управления, обеспечивающих снижение негативного воздействия на экологию, результаты деятельности компании должны продемонстрировать рост доходов и превышение объемов выручки над объемами затрат на мероприятия по обеспечению экологической безопасности, а также значительное отличие в меньшую сторону понесенных затрат на устранение последствий негативного воздействия на экологию и соответствующие штрафы от потенциально возможных при отсутствии данных мероприятий.

Кроме экономического эффекта для предприятия, существует также общий экономический эффект для государства. В данном случае методика предполагает сопоставление понесенных государственных расходов, вызванных негативным воздействием деятельностью компании на экологию, и потенциальным отсутствием или значительно меньшим объемом данных затрат. При значительном увеличении указанных затрат следует говорить о неэффективной деятельности предприятия по обеспечению экологической безопасности.

Применение предложенной методики обеспечит своевременное понимание текущей ситуации по эффективности данной деятельности на предприятии и позволит принять соответствующие меры по повышению качества экологического менеджмента.

### **Заключение**

Система экологической безопасности предприятия нефтегазовой сферы должна иметь своей основной целью снижение негативного воздействия на объекты окружающей среды в регулярном и аварийном режимах. Как показывает анализ, большинства аварий нефтегазовой отрасли можно было бы избежать при наличии регулярного мониторинга и системы экологического контроля на производственном уровне.

В организациях Группы ведется непрерывная работа по повышению уровня экологической безопасности производственных объектов, сокращению техногенной нагрузки на природу, а также оптимизации использования природных ресурсов. При этом обеспечение экологической безопасности охватывает все стадии реализации проектов – от инвестиционного замысла до ликвидации производств и оборудования. Компания полностью осознает свою ответственность перед обществом за сохранение благоприятной экологической обстановки и рациональное использование ресурсов

В практической деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и проектных институтов используется подготовленный Управлением промышленной безопасности и экологии стандарт ОАО НК «ЛУКОЙЛ»

«Требования к подготовке предпроектной и проектной документации по обеспечению промышленной безопасности, охраны труда, окружающей среды и готовности к чрезвычайным ситуациям» (Стандарт), а также ряд других корпоративных документов. Стандарт системы производственного экологического контроля ПАО «Лукойл» разработан с целью обеспечения организационно-методического единства при осуществлении производственного экологического контроля на объектах организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

Стандарт разработан в соответствии с природоохранным законодательством Российской Федерации (Федеральным законом «Об охране окружающей среды», другими федеральными законами), нормативными правовыми и иными нормативными документами, в том числе документами ОАО НК «ЛУКОЙЛ» и требованиями международных стандартов серии ISO 14000.

Назначением Стандарта является определение основных положений и понятий в области создания систем производственного экологического контроля на объектах организаций Группы «ЛУКОЙЛ», регламентация требований к структуре и составным 91 69 181 86 61 57 58 частям системы производственного экологического контроля, а также к составу, содержанию и порядку разработки документации на ее проектирование.

В целом, можно сказать, что в компании «Лукойл» разработаны и действуют стандарты экологического контроля, сформирована организационная структура экологического менеджмента, однако, следует обратить внимание на тот факт, что существующие стандарты должны постоянно совершенствоваться и проходить процедуру адаптации в соответствии с изменениями внешней среды и развитием технологического процесса.

Компания «Лукойл» руководствуется созданными более 5-ти лет назад внутренними нормативными документами. Связь результатов экологического



менеджмента с экономическими результатами деятельности компании до последнего времени не выявлялась и не анализировалась.

### **Литература**

1. Бадагуев Б.Т. Экологическая безопасность предприятия: Приказы, акты, инструкции, журналы, положения, планы. М.: Альфа-Пресс, 2017. 568 с.
2. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев: Эльга, Ника-Центр, 2004. 776 с.
3. Бурашников Ю.М. Безопасность жизнедеятельности. Охрана труда на предприятиях пищевых производств. СПб.: Гиорд, 2007. 416 с.
4. Жуйкова Т.В., Безель В.С. Экологическая токсикология: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2019. 362 с.
5. Игнатьева И.А. Правовое регулирование отношений по природопользованию и имущественные общественные отношения // Государство и право. 2020. № 3. С. 103–111.
6. Козырь О.М., Ротарь А.А. Оценка воздействия на окружающую среду: эффективный институт предотвращения экологических рисков // Экологическое право. 2016. № 6. С. 55–62.
7. Новикова Е.В. Институт экологического страхования как элемент экологической безопасности // Экологическое право. 2018. № 6. С. 16–22.
8. Официальный сайт ПАО «Лукойл» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://lukoil.ru/> (дата обращения: 08.10.2021).
9. Петрова Т.В. Рациональное использование природных ресурсов: понятие, принцип, полномочие, направление государственной экологической политики // Экологическое право. 2016. № 3. С. 29–34.
10. Русин С.Н. Национальный проект «Экология» в системе организационных и экономических средств ликвидации накопленного вреда окружающей среде. Правовые аспекты // Экологическое право. 2020. № 1. С. 37–39.

### **References**

1. Badagiev B.T. Ekologicheskaya bezopasnost' predpriyatiya: Prikazy, akty, instruktsii, zhurnaly, polozheniya, plany. M.: Al'fa-Press, 2017. 568 c.
2. Blank I.A. Upravlenie finansovoi bezopasnost'yu predpriyatiya. Kiev: El'ga, Nika-Tsentr, 2004. 776 c.
3. Burashnikov Yu.M. Bezopasnost' zhiznedeyatel'nosti. Okhrana truda na predpriyatiyakh pishchevykh proizvodstv. SPb.: Giord, 2007. 416 c.
4. Zhuikova T.V., Bezel' V.S. Ekologicheskaya toksikologiya: uchebnik i praktikum dlya bakalavriata i magistratury. M.: Izdatel'stvo Yurait, 2019. 362 s.
5. Ignat'eva I.A. Pravovoe regulirovanie otnoshenii po prirodopol'zovaniyu i imushchestvennye obshchestvennye otnosheniya // Gosudarstvo i pravo. 2020. № 3. S. 103–111.
6. Kozyr' O.M., Rotar' A.A. Otsenka vozdeistviya na okruzhayushchuyu sredu: effektivnyi institut predotvrashcheniya ekologicheskikh riskov // Ekologicheskoe pravo. 2016. № 6. S. 55–62.
7. Novikova E.V. Institut ekologicheskogo strakhovaniya kak element ekologicheskoi bezopasnosti // Ekologicheskoe pravo. 2018. № 6. S. 16–22.
8. Ofitsial'nyi sait PAO «Lukoil» [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://lukoil.ru/> (data obrashcheniya: 08.10.2021).
9. Petrova T.V. Ratsional'noe ispol'zovanie prirodnykh resursov: ponyatie, printsip, polnomochie, napravlenie gosudarstvennoi ekologicheskoi politiki // Ekologicheskoe pravo. 2016. № 3. S. 29–34.
10. Rusin S.N. Natsional'nyi proekt «Ekologiya» v sisteme organizatsionnykh i ekonomicheskikh sredstv likvidatsii nakoplennoogo vreda okruzhayushchei srede. Pravovye aspekty // Ekologicheskoe pravo. 2020. № 1. S. 37–39.

УДК 351

## **ЦИФРОВИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ МИНИСТЕРСТВА ФИНАНСОВ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ**

*Овинников В.А., аспирант, Байкальский государственный университет,  
г. Иркутск, Россия*

**Аннотация.** В современных условиях переход к информационному обществу включает трансформацию государственного управления и действующих политических институтов, определяемых информационными тенденциями. Автором уточняется понятие «электронное государство», которое является способом организации государственной власти на базе использования информационных технологий, что впоследствии трансформируется в целостную систему информационных ресурсов и сервисов, осуществляющих государственное управление. В статье объектом исследования выступает Министерство финансов Челябинской области, обеспечивающее выработку и формирование целостной государственной политики в финансовой, бюджетной и налоговой сферах региона. В статье проведена оценка возможностей совершенствования деятельности Министерства финансов Челябинской области за счет цифровизации отдельных процессов для удовлетворения растущего спроса на качественные государственные и муниципальные услуги, стимулирования роста социально-экономического развития. Проведение целенаправленной работы по решению проблем внедрения цифровых технологий и оборудования в Министерстве финансов Челябинской области включает в себя: проведение работ по унификации и повышение стандартизации представления информации;

активацию и расширение работ по повышению информационной обеспеченности среди населения о деятельности Министерства финансов Челябинской области; стимулирование работы с молодой аудиторией региона как наиболее восприимчивой к использованию цифровых технологий. Для решения данного перечня вопросов необходимо сформировать основания для перехода национальной экономики в фазу устойчивого развития.

**Ключевые слова:** государственное управление, Челябинская область, Министерство финансов, электронное государство, цифровая экономика.

## **DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION ON THE EXAMPLE OF THE MINISTRY OF FINANCE OF THE CHELYABINSK REGION**

*Ovinnikov V.A., post-graduate student, Baikal State University, Irkutsk, Russia*

**Abstract.** In modern conditions, the transition to an information society involves the transformation of public administration and existing political institutions determined by information trends. The author clarifies the concept of "electronic state", which is a way of organizing state power based on the use of information technologies, which is subsequently transformed into an integral system of information resources and services that carry out public administration. In the article, the object of research is the Ministry of Finance of the Chelyabinsk region, which ensures the development and formation of a holistic state policy in the financial, budgetary and tax spheres of the region. The article assesses the possibilities of improving the activities of the Ministry of Finance of the Chelyabinsk region by digitalizing individual processes to meet the growing demand for high-quality state and municipal services, stimulating the growth of socio-economic development. Carrying out purposeful work to solve the problems of introducing digital technologies and equipment in the Ministry of Finance of the Chelyabinsk region includes: carrying out work on unification and increasing standardization of information presentation; activation and expansion of work to

increase information security among the population about the activities of the Ministry of Finance of the Chelyabinsk region; stimulating work with the young audience of the region as the most receptive to the use of digital technologies. To solve this list of issues, it is necessary to form the basis for the transition of the national economy into a phase of sustainable development.

**Keywords:** public administration, Chelyabinsk region, Ministry of Finance, electronic state, digital economy.

*JEL classification:* H83, H76, O33.

**Для цитирования:** Овинников В.А. Цифровизация государственного управления на примере министерства финансов Челябинской области // *Прогрессивная экономика*. 2021. № 11. С. 19–36.

## **Введение**

Актуальность темы исследования определяется тем, что в современных условиях переход к информационному обществу включает трансформацию государственного управления и действующих политических институтов, определяемых информационными тенденциями. Информационно-коммуникативные технологии обеспечивают процесс создания возможности взаимодействия между институтами гражданского общества, института и органами власти.

Для Российской Федерации со значительной территорией определяющими тенденциями является необходимость формирования и интеграции оптимальной системы управленческих решений и необходимость решения проблемы обработки информационного массива и документационного обеспечения. Данное положение обладает стратегическим значением для обеспечения экономического роста и качественной трансформации для обеспечения инновационного развития страны в целом, соответственно информатизация государственных управленческих процессов

определяет необходимость интеграции региональной и международной кооперации.

Система устойчивого, сбалансированного и эффективного развития всех аспектов мониторинга выступает в качестве базисного основания темпов экономического роста для повышения качества жизни населения за счет создания социально направленной экономики в условиях включения Российской Федерации в мировое сообщество. Глобализация является объективным процессом в рамках международного и межгосударственного взаимодействия, результатом которого является возникновение отношений как одной из ключевых категорий прикладного развития, реализуемых как целенаправленное перемещение в пространстве. Соответственно информатизация выступает в качестве одного из ключевых инструментов глобализации.

### **Обзор литературы**

Ключевым нормативно-правовым актом выступает Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [5], при этом основной задачей программы является формирование и регулирование системы правового регулирования цифровой экономики, которое будет базироваться на гибком подходе в рамках заданной сферы. Помимо этого, был разработан Федеральный проект «Нормативное регулирование цифровой среды», курируемый Министерством экономического развития РФ [7].

Данный федеральный проект создает разработку и принятие базиса нормативно-правовых актов, которые направлены на ликвидацию первоочередных барьеров, которые препятствуют развитию цифровой экономики, включая следующие сферы:

- гражданский оборот;
- финансовые технологии;
- интеллектуальная собственность;
- телекоммуникации;
- судопроизводство и нотариальные услуги;

– стандартизация процессов.

На основании действующих федеральных программ планируется создать систему регулирования сквозных данных для взаимодействия с вопросами, которые определяются необходимостью идентификации субъектов правоотношений в функционирующей цифровой среде, электронного документооборота и оборота данных, включая персональные.

Понятие концепции «электронное государство» является идентичным зарубежному термину «e-government», который включает исполнительную, законодательную и судебную власть, а также возникающие общественные отношения вокруг них. В Российской Федерации практика использования термина «электронное правительство» не ограничивается только исполнительной властью, но также сферой ответственности электронного парламента и правосудия за счет подмены понятия «электронное государство».

В современных условиях применяется широкий перечень теоретических подходов для описания понятия «электронное государство», но при этом большинство из них является описательным по содержанию или включает перечисление сфер использования ИКТ на основании ключевых функций государственного управления. Далее рассмотрим базисные подходы для формирования определения «электронное государство».

Э.В. Талапина выделяет, что электронное государственное управление является новой интерактивной формой взаимодействия между субъектами в парадигме государственного управления за счет формирования взаимоотношений между государством, компаниями и гражданами, а также государственными органами между собой [6].

Е.М. Стырин отмечает, что формирование термина электронное государство происходило под воздействием практической интеграции электронного государственного управления на примере скандинавских стран, соответственно данный подход отражает использование не только законодательно сформированных, но и не регламентированных правил

функционирования государственной системы управления за счет практической интеграции [4].

Термин «электронное государство» может быть интерпретирован как степень конституционного развития государства, которая непосредственно связана с трансформацией экономики в информационную модель и его последующее развитие [1].

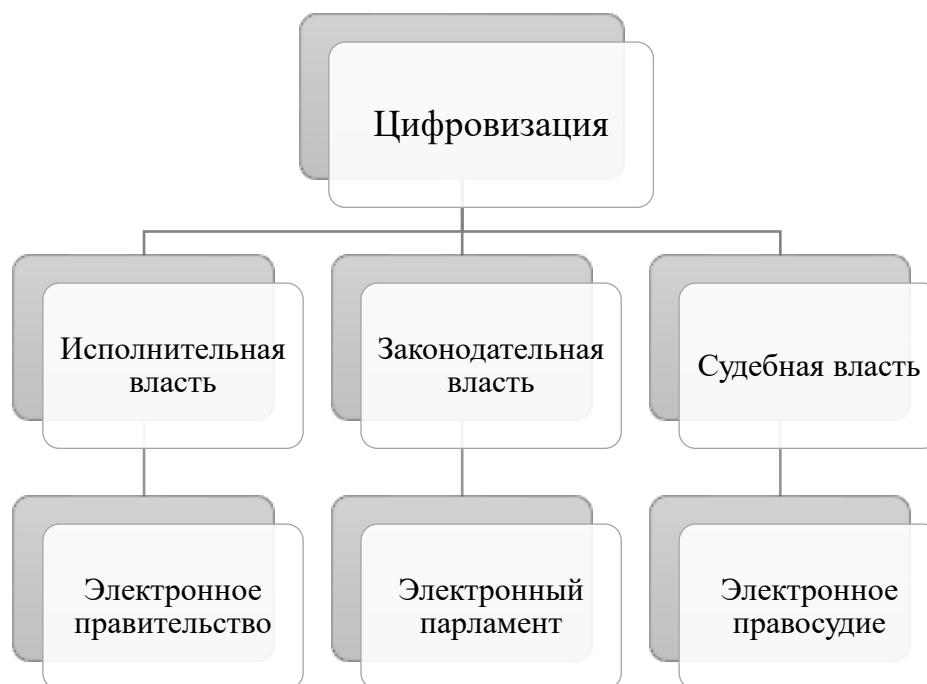
Системное решение в рамках разработки электронного правительства РФ выделяет, что «электронное государство» является системой органов государственной власти и местного самоуправления РФ, которые используют ИКТ технологии для трансформации внутренних и внешних связей с последующей оптимизацией процессов осуществления функций и реализации полномочий [8; 9; 10].

Определение понятия «электронное государство» отражает, что это способ осуществления и организации государственной власти, базирующийся на использовании информационной инфраструктуры и интернет-технологий за счет последующего предоставления доступа к информации для государственных органов управления в рамках заданного перечня субъектов, что позволяет обеспечить необходимый уровень прозрачности деятельности государственных и муниципальных структур, а также формирования непосредственного участия в принятии решений [7].

Таким образом, электронное государство является способом организации государственной власти на базе использования информационных технологий, что далее трансформируется в целостную систему информационных ресурсов и сервисов, осуществляющих государственное управление (рис. 1).

Таким образом, в структуру электронного правительства включены возможности для интеграции электронной демократии на основании включения электронных выборов и возможностей воздействия на государственные решения за счет обновленных каналов коммуникации.





**Рис.1. Система цифровизации государственного управления**

*Источник: составлено автором на основе [1;4;5]*

Осуществление концепции электронного государства базируется на совершенствовании информационной среды и формировании адаптивной коммуникативной инфраструктуры, которая позволяет государственным органам управления и гражданам взаимодействовать за счет использования ИТ.

Нормативно-правовая основа осуществления концепции электронного правительства базируется на основании целостного перечня официальных документов за счет формирования законодательной базы взаимодействия.

Осуществление информационной функции государства непосредственно базируется на процессе формирования информационного общества за счет использования информационных технологий в рамках системы государственного управления за счет обеспечения общественных потребностей на основании эффективного оказания государственных услуг обществу, гражданам, организациям и бизнесу, что позволит сформировать массовый характер.

Государством применяются оптимальные средства и способы реализации деятельности для последующего удовлетворения информационной потребности общества. В рамках данной сферы процессы информационного обмена обладают повышенной значимостью, так как они включают субъекты и объекты данного процесса, которые представлены органами государственного управления, организациями, бизнес-структурами, обществом и гражданами. Соответственно государственные услуги должны быть организованными, согласованными и подконтрольными.

Таким образом, для электронного парламента значимым инструментом является использование прямой демократии на основании привлечения широких слоев гражданского общества с последующим обсуждением ключевых нормативно-правовых актов за счет использования ИКТ. Система электронного правосудия выступает составным направлением концепции электронного государства и правительства, что позволяет охватывать различные ветви власти для их последующей информатизации.

Для интеграции электронного правительства необходимо принимать во внимание актуальный уровень развития информационно-коммуникативных технологий для последующего использования передового мирового опыта для интеграции электронного правительства и последующего развития на основании современных социально-экономических тенденций.

Информационное обеспечение деятельности государственного управления представляет собой совокупность средств, методов и технологий, направленных на предоставление необходимых данных действующим участникам информационного обмена: органы государственной власти, общество, граждане, бизнес. В основе любого процесса информационного обмена находятся данные, работа с которыми требует их обработки и организации, а значит, и выбора наиболее подходящих технологий.

### **Материалы и методы**

Теоретическую базу составляют работы зарубежных и отечественных авторов, примеры компаний по повышению эффективности деятельности

медицинских учреждений, статьи из Интернет-ресурсов, аналитические справочники, законодательные документы.

Выбор методов исследования обусловлен спецификой решения поставленных задач. В процессе сбора и анализа полученной информации использовались различные методы исследования, сравнительный анализ разных точек зрения по этой тематике, вариации обобщения собранных работ. Для получения достоверных данных, использовались такие источники как СМИ, интернет-порталы, мониторинг.

Информационная база исследования сформирована на основе официальной информации, содержащейся в статистических сборниках Госкомстата РФ, материалах Министерства финансов Челябинской области, бухгалтерской отчетности организации.

### **Результаты**

Министерство финансов Челябинской области является органом исполнительной власти, который обеспечивает выработку и формирование целостной государственной политики в финансовой, бюджетной и налоговой сферах региона. Оно входит в структуру Правительства Челябинской области и подчиняется высшему должностному лицу – губернатору Челябинской области.

В первую очередь, рассмотрим особенности цифрового документооборота в органах государственной власти на примере Министерства финансов Челябинской области. В рамках реализации федерального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации» выделены два ключевых направления:

1. Интеграция цифровых технологий и платформенных решений для обеспечения государственного управления для обеспечения интересов населения и субъектов предпринимательства.

2. Разработка национального механизма для внедрения цифрового оборудования для осуществления планов по развитию цифровой экономики в целом [9; 10].

Соответственно в настоящее время реализуется стратегия целенаправленного использования технологий и данных о принятии решений для обеспечения оптимального государственного управления и качества жизни населения, проживающего на территории.

Создание условий для повышения качества жизни населения включает широкий перечень аспектов: от экологичности окружающей среды до целостного ощущения безопасности. Таким образом, итогом государственного управления является «гармонизация результативности работы человека на агломерацию и работы агломерации на человека» [10; 11].

Использование технологии больших данных позволяет отражать актуальную информацию о состоянии региона и расходовании средств в графической интерпретации [2]. Использование интеллектуальных систем обработки информации позволяет проводиться оценку эффективности работы государственных органов управления в целом и отдельных подразделений на основании актуальных информационных потоков [3].

Обеспечение улучшения комфортности и безопасности среды проживания реализуется за счет использования технологий дистанционного сбора информации для управления существующими ресурсами и предотвращения чрезвычайных ситуаций.

Таким образом на основании использования разноцелевых систем возможна разработка интегральной информационной системы, которая позволяет отслеживать общие изменения на региональном уровне, при этом данная система обеспечивает повышение эффективности обслуживания инфраструктуры региона и позволяет минимизировать расходование финансовых ресурсов [4; 5].

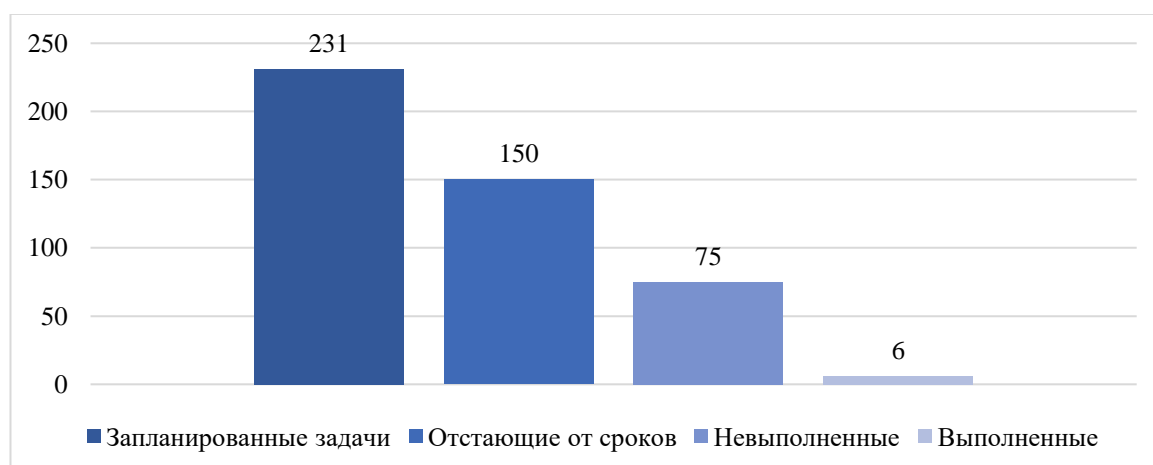
Цифровизация повсеместно интегрируется для значительной части российских муниципальных образований. Во многих из них уже осуществлён переход на электронный документооборот и активно внедряются комплексные программные решения типа «электронного муниципалитета», позволяющие решать целый спектр управленческих задач.

Результатом влияния эпидемии коронавируса стал перенос отдельных проектов и подпрограмм Национальной программы «Цифровая экономика». В настоящее время предложено исключить перечень мероприятий с общей суммой затрат 1,6 млрд. руб. для того, чтобы перераспределить данные средства на повышение эффективности предоставления государственных услуг в современных условиях [8].

Завершение проектов в срок невозможно в настоящий момент, поэтому приостановлены следующие подпроекты:

- стимулирование развития и внедрения 5G;
- формирование облачных ресурсов по оказанию государственных услуг;
- унификация рабочего места государственного служащего;
- обеспечение поддержки образовательных проектов на федеральном уровне.

На рис. 2 представлены результаты по реализации Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации».



**Рис.2. Эффективность реализации Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», 2020 г.**

*Источник: составлено автором на основе [3]*

Таким образом, из 231 запланированной задачи национальной программы было реализовано шесть в 2020 году: осуществление 150 проектов

признано отстающими от сроков, а 75 невыполненными. При этом исполнению программ нацпроекта дана удовлетворительная оценка.

Внедрение в деятельность органов государственной власти межведомственного юридически значимого электронного документооборота актуализирует решение вопроса о дальнейшей судьбе Общероссийского классификатора управленческой документации (ОКУД), в который должны быть включены действующие в Российской Федерации унифицированные системы документации (УСД).

Деятельность органов государственного управления направлена на обеспечение удовлетворенности граждан, поэтому значимую категорию должны составлять обращения граждан, которые выполняют коммуникационную и информационную функции, что является характеристикой любого документа и каналом взаимодействия, а также влияют на решения органов государственного управления и принимают участие в их принятии.

В табл. 1 представлен паспорт целевой программы проекта.

*Таблица 1*

### **Макет Паспорта целевой программы на 2020-2024 годы**

Наименование Программы	Целевая программа Челябинской области «Перевод органов государственной власти на цифровой документооборот и принятие управленческих решений»
Заказчик Программы	Министерство финансов Челябинской области
Разработчик Программы	Отдел физической культуры, массового спорта и молодежной политики
Исполнители Программы	Министерство финансов Челябинской области
Цели и задачи Программы	Основной целью Программы является создание условий для укрепления и совершенствования системы предоставления государственных услуг за счет цифровизации и унификации системы документооборота и принятия управленческих решений
Сроки и этапы реализации Программы	2020-2024 гг.
Источники финансирования Программы	Бюджет Челябинской области
Ожидаемые конечные результаты	– снижение трудоемкости выполнения операций сотрудниками Министерства финансов Челябинской области;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сокращение сроков автоматизации новых/ изменения существующих технологических процессов (создание, внедрение, масштабирование);</li> <li>– унификация и сокращение номенклатуры используемых программных и аппаратных средств;</li> </ul>
--	--

*Источник: составлено автором на основе [3]*

Специфика реализации проекта базируется на дифференцировании полномочий и ответственности участников проекта. Осуществление отдельных мероприятий базируется на предоставлении субсидий отдельным муниципальным образованиям Челябинской области для развития цифровизации документооборота и принятия управленческих решений на основании механизмов государственно-частного партнерства и договоров на закупку и поставку продукции, работ и услуг для краевых государственных нужд, заключаемых государственными заказчиками мероприятий проекта в соответствии с действующим законодательством.

Рассмотрим список выгод от внедрения цифровых технологий в структуре показателей деятельности Министерства финансов Челябинской области (табл. 2).

*Таблица 2*

### **Основные выгоды от внедрения проекта**

	Министерство финансов Челябинской области	Специалисты, служащие	Получатели услуг
Время	Сокращение цикла обработки корреспонденции	Доступ к подробной и верифицированной информации	Сокращение времени на получение
Расходы	Экономически эффективная организация учета затрат на обработку корреспонденции и документов	Снижение времени на формирование отчетов	Сокращение расходов
Качество обслуживания	Доступ к аналитике отправленной и полученной корреспонденции	Сокращение ошибок за счет актуальной информации	Осмысление нужд и предпочтений Гарантированный уровень сервиса

*Источник: составлено автором на основе [3]*

Таким образом, в системе иерархии нормативно-правовые акты в системе документооборота получают высшую иерархическую ступень, соответственно они должны постоянно храниться, как и законодательные акты. Одним из рисков цифровизации и электронного документооборота является ограниченность жизненного цикла электронной подписи, что определяет необходимость создания условий для сохранности данной категории документов, которые были созданы в электронной форме на основании их специфических особенностей и нормативных требований.

Для реализации перспективных направлений перевода органов государственной власти на цифровой документооборот и принятие управленческих решений к 2030 году необходимо осуществлять мероприятия, которые предусмотрены Программой и Национальным Проектом цифровизации, которые включают интеграцию в деятельность органов государственной власти межведомственного юридически значимого электронного документооборота и, в целом, для эффективного взаимодействия государства и общества.

### **Заключение**

В Министерстве финансов Челябинской области возможно внедрение следующих мероприятий для минимизации негативных последствий: проведение работ по унификации и повышению стандартизации представления информации; активация и расширение работ по повышению информационной обеспеченности среди населения о деятельности Министерства финансов Челябинской области; стимулирование работы с молодой аудиторией региона как наиболее восприимчивой к использованию цифровых технологий.

Проведение целенаправленной работы по решению проблем внедрения цифровых технологий и оборудования в Министерстве финансов Челябинской области необходимо способствовать информационной доступности и открытости органов власти для диалога между органами государственного управления и населением. Пандемия COVID-19, с одной стороны, выступает катализатором для цифровизации государственного управления и экономики



Российской Федерации, с другой стороны, она выявила слабые стороны реализуемых проектов по цифровизации экономики и стала препятствием для внедрения уже запланированных проектных решений в рамках национальной программы «Цифровая экономика».

Внедрение в деятельность органов государственной власти межведомственного юридически значимого электронного документооборота актуализирует решение вопроса о дальнейшей судьбе Общероссийского классификатора управленческой документации (ОКУД), в который должны быть включены действующие в Российской Федерации унифицированные системы документации (УСД). Деятельность органов государственного управления направлена на обеспечение удовлетворенности граждан, поэтому значимую категорию должны составлять обращения граждан, которые выполняют коммуникационную и информационную функции, что является характеристикой любого документа и каналом взаимодействия.

Министерство финансов Челябинской области нуждается в решении проблемы повышения качества управления, и могут быть хорошим полигоном для внедрения прогрессивных технологий государственного и муниципального управления. Реализация предложенной системы оптимизации документооборота Министерства финансов Челябинской области направлена на оптимизацию ресурсов и повышение эффективности управления:

- снижение трудоемкости выполнения операций сотрудниками Министерства финансов Челябинской области;
- сокращение сроков автоматизации новых/ изменения существующих технологических процессов (создание, внедрение, масштабирование);
- унификация и сокращение номенклатуры используемых программных и аппаратных средств.

В рамках разработки были выделены ключевые положения финансирования и кадрового обеспечения проекта по обеспечению

цифровизации документооборота и принятия управленческих решений в Министерстве финансов Челябинской области.

### Литература

1. Богдановская И.Ю. Концепция «электронного государства» (сравнительно-правовые аспекты). Четвертая конференция «Право и интернет: теория и практика», 17 декабря 2002 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.parkmedia.ru/conf.asp?ob\\_no=346](http://www.parkmedia.ru/conf.asp?ob_no=346) (дата обращения: 10.10.2021).
2. Гриднев В.А. «Электронная Россия»: что осталось в сухом остатке [Электронный ресурс] // eGovRussia: концептуальное проектирование электронного правительства. Режим доступа: <http://www.gridnev.info/?p=310> (дата обращения: 20.10.2021).
3. Официальный сайт Министерства финансов Челябинской области [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://minfin74.ru/> (дата обращения: 05.11.2021).
4. Системный проект электронного правительства Российской Федерации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://minsvyaz.ru/uploaded/files/referat-ep.pdf> (дата обращения: 30.10.2021).
5. Стырин Е. М. Региональное электронное правительство в России // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (Государство и общество). 2006. № 1. С. 71–75.
6. Стратегия развития информационного общества в РФ на 2017–2030 годы [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216363/e91cc5f89aaced60e19cb6554fc03432f4ee971/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/e91cc5f89aaced60e19cb6554fc03432f4ee971/) (дата обращения: 29.10.2021).
7. Талапина Э.В. К вопросу об информационной функции государства // Информационное общество. 2002. № 2. С. 20–28.
8. Указ Президента РФ от 07.05.2018 N 204 (ред. от 21.07.2020) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

Федерации на период до 2024 года» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2018. № 29. С. 3501.

9. Цифровая экономика» стала экономной [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4347753> (дата обращения: 26.10.2021).

10. Цифровизация во время коронавируса: как пандемия влияет на онлайн-сервисы в России [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.topnews.ru/media\\_id\\_21236.html](https://www.topnews.ru/media_id_21236.html) (дата обращения: 27.10.2021).

11. Virtual Currencies – Key Definitions and Potential AML/CFT Risks [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/reports/Virtual-currency-key-definitions-and-potential-aml-cft-risks.pdf> (дата обращения: 05.11.2021).

### **References**

1. Bogdanovskaya I.Yu. Kontsepsiya «elektronnogo gosudarstva» (sravnitel'no-pravovye aspekty). Chetvertaya konferentsiya «Pravo i internet: teoriya i praktika», 17 dekabrya 2002 goda. [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: [http://www.parkmedia.ru/conf.asp?ob\\_no=346](http://www.parkmedia.ru/conf.asp?ob_no=346) (data obrashcheniya: 10.10.2021).

2. Gridnev V.A. «Elektronnaya Rossiya»: chto ostalos' v sukhom ostatke [Elektronnyi resurs] // eGovRussia: kontseptual'noe proektirovanie elektronnogo pravitel'stva. Rezhim dostupa: <http://www.gridnev.info/?p=310> (data obrashcheniya: 20.10.2021).

3. Ofitsial'nyi sait Ministerstva finansov Chelyabinskoi oblasti [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://minfin74.ru/> (data obrashcheniya: 05.11.2021).

4. Sistemnyi proekt elektronnogo pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii. [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <http://minsvyaz.ru/uploaded/files/referat-ep.pdf> (data obrashcheniya: 30.10.2021).

5. Styrin E. M. Regional'noe elektronnoe pravitel'stvo v Rossii // Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21. Upravlenie (Gosudarstvo i obshchestvo). 2006. № 1. S. 71–75.

6. Strategiya razvitiya informatsionnogo obshchestva v RF na 2017–2030 gody [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216363/e91cc5f89aaced60e19c6c6554fc03432f4ee971/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/e91cc5f89aaced60e19c6c6554fc03432f4ee971/) (data obrashcheniya: 29.10.2021).

7. Talapina E. V. K voprosu ob informatsionnoi funktsii gosudarstva // Informatsionnoe obshchestvo. 2002. № 2. S. 20–28.

8. Ukaz Prezidenta RF ot 07.05.2018 N 204 (red. ot 21.07.2020) «O natsional'nykh tselyakh i strategicheskikh zadachakh razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2024 goda» // Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii. 2018. № 29. S. 3501.

9. Tsifrovaya ekonomika» stala ekonomnoi [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.kommersant.ru/doc/4347753> (data obrashcheniya: 26.10.2021).

10. Tsifrovizatsiya vo vremya koronavirusa: kak pandemiya vliyaet na onlain-servisy v Rossii [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: [https://www.topnews.ru/media\\_id\\_21236.html](https://www.topnews.ru/media_id_21236.html) (data obrashcheniya: 27.10.2021).

11. Virtual Currencies – Key Definitions and Potential AML/CFT Risks [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/reports/Virtual-currency-key-definitions-and-potential-aml-cft-risks.pdf> (data obrashcheniya: 05.11.2021).

УДК 336.76

## АНАЛИЗ РАЗМЕЩЕНИЯ IPO КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ COVID-2019

*Лукашенко Т.Р., кандидат экономических наук, доцент кафедры региональной, муниципальной экономики и управления, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия*

**Аннотация.** В сегодняшнем быстро меняющемся и динамичном мире краткосрочные инвесторы сталкиваются с трудностями при выборе способов инвестирования. Инвесторы рассматривают инвестиции в ценные бумаги как высокорисковый путь ввиду волатильности, неопределенности, сложности и неоднозначности, относящегося к будущему движению ценных бумаг. Исследование было проведено для анализа результатов деятельности различных компании, вышедших на биржу, после первичного публичного размещения (IPO) с использованием методологии исследования событий. В исследовании также делается попытка определить, были ли эти IPO недооценены в краткосрочной перспективе, и выявлены различные факторы, влияющие на динамику таких IPO в краткосрочной перспективе. Выявлено, что отобранные IPO недооценены в краткосрочной перспективе, и движение в краткосрочной перспективе не зависит от возраста компании, размера выпуска IPO, сектора собственности и холдингов учредителя. В статье были выделены ключевые факторы влияния для IPO и помощи в установлении начальной цены для размещения: андеррайтеры помогают менеджменту подготовиться к IPO, составляя ключевые документы для инвесторов и планируя встречи с потенциальными инвесторами. Обоснован вывод о том, что размещение компании на IPO позволяет привлечь новые источники финансирования, а также значительно увеличить стоимость компании в долгосрочном периоде

при правильной оценке внешних и внутренних факторов, а также условий размещения.

**Ключевые слова:** размещение, IPO, фондовый рынок, пандемия, COVID-2019, инвестирование, акции.

## **ANALYSIS OF A COMPANY IPO PLACEMENT UNDER COVID-2019**

*Lukashenok T.R., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Regional, Municipal Economics and Management, Ural State Economic University, Yekaterinburg, Russia*

**Abstract.** In today's rapidly changing and dynamic world, short-term investors face difficulties in choosing ways to invest. Investors view investments in securities as a high-risk path due to volatility, uncertainty, complexity and ambiguity related to the future movement of securities. The study was conducted to analyze the performance of various companies listed on the stock exchange after the initial public offering (IPO) using the methodology of event research. The study also attempts to determine whether these IPOs were undervalued in the short term, and identifies various factors affecting the dynamics of such IPOs in the short term. It is revealed that the selected IPOs are undervalued in the short term, and the movement in the short term does not depend on the age of the company, the size of the IPO issue, the ownership sector and the founder's holdings. The article highlighted the key factors of influence for the IPO and assistance in setting the initial price for the placement: underwriters help management prepare for the IPO by drafting key documents for investors and planning meetings with potential investors. The conclusion is substantiated that the placement of the company on the IPO allows to attract new sources of financing, as well as significantly increase the value of the company in the long term with the correct assessment of external and internal factors, as well as the conditions of placement.

**Keywords:** placement, IPO, stock market, pandemic, COVID-2019, investing, stocks.

*JEL classification:* G14, G17, D53.

**Для цитирования:** Лукашенко Т.Р. Анализ размещения компании в условиях COVID-2019 // Прогрессивная экономика. 2021. № 11. С. 37–49.

### **Введение**

В последние годы резко увеличилось количество фирм, которые стали публичными. Они стремятся получить средства для различных целей, таких как расширение, диверсификация, финансирование своих потребностей в оборотном капитале, покупка актива, восстановление долга. Одним из основных источников сбора необходимых средств для этих фирм является выбор первичного публичного предложения (IPO).

Выход на биржу – сложный и трудоемкий процесс, в котором большинству компаний сложно справиться в одиночку. Частной компании, планирующей IPO, необходимо не только подготовиться к экспоненциальному росту общественного контроля, но и подать массу документов и раскрыть финансовую информацию, чтобы выполнить требования Комиссии по ценным бумагам и биржам (SEC), которая наблюдает за общественностью компании.

Как и все в мире инвестирования, первичное публичное размещение акций имеет свой теоретический базис, далее представлены ключевые термины IPO:

– Акции обыкновенные – единицы собственности в публичной компании, которые обычно дают владельцам право голосовать по вопросам компании и получать дивиденды компании. При выходе на биржу компания предлагает на продажу обыкновенные акции [2].

– Цена – стоимость, по которой обыкновенные акции будут проданы инвесторам до того, как компания IPO начнет торги на публичных биржах. Обычно называется ценой размещения.

– Объем партии – наименьшее количество акций, на которые вы можете подать заявку на IPO. Если вы хотите сделать ставку на большее количество акций, вы должны делать ставки, кратные размеру лота.

– Предварительный проспект – документ, созданный IPO-компанией, раскрывающий информацию о ее бизнесе, стратегии, финансовых отчетах за прошлые периоды, недавних финансовых результатах и управлении.

– Ценовой диапазон – ценовой диапазон, в котором инвесторы могут подавать заявки на IPO акций, устанавливается компанией и андеррайтером. Обычно он отличается для каждой категории инвесторов. Например, у квалифицированных институциональных покупателей может быть другой ценовой диапазон, чем у розничных инвесторов, таких как вы [3].

– Андеррайтер – инвестиционный банк, управляющий размещением для компании-эмитента. Андеррайтер обычно определяет цену выпуска, публикует IPO и передает акции инвесторам [4].

Одним из наиболее интересных событий прошедшего периода стало резкое снижение розничных предложений. Традиционно подписка на IPO открыта как для институциональных, так и для розничных инвесторов. Розничные инвесторы, как правило, получали выгоду от так называемого преференциального распределения: фиксированный процент акций, продаваемых при размещении, был зарезервирован для розничных инвесторов; часто 10% от общего объема предложения, максимум - выраженный в евро или абсолютное количество акций - на отдельного розничного инвестора [1].

Преимущества участия розничных инвесторов в IPO включают наличие более диверсифицированной базы акционеров, а также обеспечение более высокого объема торгов на фондовой бирже сразу после IPO, поскольку



розничные инвесторы обычно воспринимаются как краткосрочные держатели акций по сравнению с долгосрочными инвесторами [5].

Розничные инвесторы должны покупать акции, на которые они подписаны, по любой цене (верхний предел объявленного ценового диапазона является максимальным, хотя технически возможно после запуска изменить ценовой диапазон в сторону увеличения), меньшее количество акций необходимо включить в процесс букбилдинга IPO, в результате чего, вообще говоря, меньшее количество более дорогих институциональных заказов позволяет установить более высокую общую цену IPO, чем это было бы возможно без розничного спроса.

Эмитенты, чьи имена известны и/или которые активно работают в сфере розничной торговли, могут в своей обычной коммерческой деятельности получить выгоду от элемента розничной торговли, поскольку такие IPO, как правило, более заметны в средствах массовой информации. Эти эмитенты также должны привлекать больше спроса среди широкой общественности в связи с розничным характером их коммерческого бизнеса.

### **Результаты**

Объект исследования – HelloFresh SE является европейской компанией. В настоящее время является одним из крупнейших поставщиков на рынке во всем мире наборов для еды. Компания имеет свою штаб-квартиру в Берлине, где она была основана в 2011 году. Группа включает в себя шесть других компаний в Германии и шестнадцать компаний в других странах. В общем HelloFresh является активным в тринадцати странах по всему миру: Европа, Северная Америка и Австралия [6].

Компания активно работает на онлайн-рынке продуктов питания, представляя готовые наборы для еды. Согласно статистике HelloFresh, расходы на продукты питания составляют большую часть потребительских расходов и формируют рынок с оборотом от 9 трлн. евро в 2021–2022 гг. [9; 10].

В связи с пандемией COVID-19, мировой рынок онлайн-доставки еды, как ожидается, вырастет на 27% в этом году. Мировые продажи оцениваются в 128,8 млрд. евро пищевой доставки онлайн, из которых 62,2 млрд. евро находятся в сегменте платформы для доставки. Число пользователей из тех платформ будет также продолжать увеличиваться [8].

В 2020 году число пользователей в этом сегменте вырастет и достигнет 750 млн. чел. В 2019 году 83% клиентов на этом рынке были моложе 45 лет. Крупнейшим рынком для HelloFresh является рынок США. Ожидается, что онлайн-доставка еды в США принесет товарооборот в размере 23,5 млрд евро в 2021 году. Из них доставка от платформы до потребителя составит 9,6 млрд евро [9; 10]. В Германии общий объем продаж на € 2,2 млрд будут ожидать на интернет-продовольственном рынке в 2021 году в размере 283,8 млн. евро, сегмент потребителей онлайн-доставки составляет 12,9 % рынка [8].

HelloFresh строит свою бизнес-модель на трех основах [7]:

1. «Люди» – включает благосостояние, разнообразие, равенство и развитие сотрудников.

2. «Сообщество» – включает всех клиентов компании. Чтобы удовлетворить клиентов, их поведение анализируется и оценивается с помощью искусственного интеллекта. Таким образом, компания знает, чего ожидают клиенты, и может соответствующим образом улучшать свою продукцию.

3. «Планета» – определяет, что компания ориентирована на экологическую безопасность: ингредиенты поступают от надежных поставщиков, предпочтительно из региона клиента. Компания обращает внимание, чтобы заказывалось ровно столько ингредиентов, сколько необходимо, чтобы избежать пищевых отходов в цепи поставок и в домашних хозяйствах.

Далее проанализируем факторы риска:

1. Инвестиция в акции HelloFresh также включает в себя определенные риски. Первый риск-фактор связан с бизнес-моделью. Бизнес-модель очень

новая, которая основывается на шести годах опыта, соответственно риски и неопределенности трудно оценить, поэтому прогнозы доходов и расходов могут быть далеки от реальности.

2. Значимыми являются внешние факторы, которые могут представлять опасность для бизнеса. Особенно важна экономическая среда. Любой спад, ведущий к снижению потребительского поведения, может нанести ущерб бизнесу.

3. Поведение клиентов и требования к цепочкам поставок HelloFresh различаются в разных странах, что может сдерживать рост бизнеса, поскольку сначала необходимо найти подходящие решения. Качество ингредиентов также зависит от поставщиков.

4. Другим значимым фактором являются конкуренты. Для компании важно удерживать активных клиентов и привлекать новых. Сложностями при этом могут быть спрос, результаты поиска в Интернете, неудовлетворенность клиентов или несоответствие ожиданиям клиентов. Возможное загрязнение ингредиентов или неправильная упаковка могут нанести ущерб репутации и, следовательно, бизнесу.

5. Изменение затрат также является фактором риска. Цена ингредиентов и прекращение деловых отношений могут увеличить расходы.

6. Как и любая другая компания, работающая в сети, ИТ также представляют собой риск. Программные ошибки, ошибки анализа данных, хакерские атаки и ошибки в онлайн-платежах являются примерами этого риска.

Всего в ходе IPO HelloFresh было выпущено 31 050 000 акций. Номинальная стоимость акций составляет € 1. Количество акций было разделено на 27,000,000 новых акций и 4,050,000 повторно размещенных акций.

Акции, существовавшие до момента IPO, являются обыкновенными акциями на предъявителя без номинальной стоимости – 133 128 752 акции. 692

109 из них были казначейскими акциями, принадлежащими HelloFresh. Следовательно, в то время в обращении находилось 132 436 643 акции.

Акции HelloFresh были предложены для торговли на регулируемом рынке сегмента на Франкфуртской фондовой бирже. Одновременно с этим было также сделано предложение для торговли акций в Prime Standard, который представляет собой подсегмент с дополнительными обязательствами после допуска.

Первая дата ожидаемого графика для IPO в HelloFresh является утверждение проспекта IPO в BaFin. Эта дата была установлена на 23 октября 2017 года, одиннадцать дней до того на IPO. После того, как проспект был утвержден, он был опубликован на сайте HelloFresh. Люксембургская комиссия по надзору за финансовым сектором также была уведомлена об одобрении.

Приложение для приема тех акций в HelloFresh к торгам на регулируемом рынке на Франкфуртской фондовой бирже было также представлено в этот день. 1 ноября 2017 года период предложения был закрыт. Окончательная цена акций и распределения была определена и опубликована сразу после этого.

На рис. 1 можно увидеть биржевой график акций HelloFresh с момента IPO. Цена акций HelloFresh выросла на 371% с момента IPO до 20 мая 2020 года. В этот день цена акций закрылась на уровне 38,02 евро. С самых первых торговых дней после IPO, цены на акции упали на 14,1% и составили € 8,80. После этого цена акций выросла и достигла наивысшего уровня в 15,00 евро. На рубеже 2018/19 года, цена акций достигла низшей точки на сегодняшний день в € 5,83. Дальше цена поднялась снова, наиболее значимым эффектом являются последствия от пандемии COVID-19

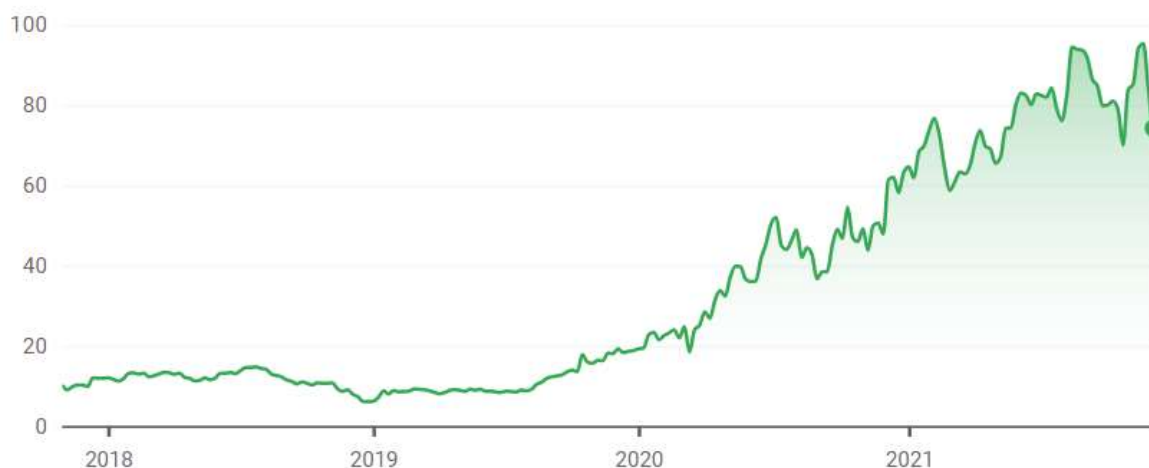
Таким образом, размещение компании на IPO позволяет привлечь новые источники финансирования, а также значительно увеличить стоимость компании в долгосрочном периоде при правильной оценке внешних и внутренних факторов, а также условий размещения.

HFG · ETR

Hellofresh SE

74,22 € ↑ 624,10 % +63,97 5 лет

13 дек., 07:30:00 UTC+1 · EUR · ETR · Отказ от обязательств

1 д. 5 д. 1 мес. 6 мес. YTD 1 г. **5 лет** MAX

**Рис.1. Биржевой график акций HelloFresh с момента IPO**

*Источник: составлено автором на основе [10-12]*

### Заключение

В последние два года на фондовый рынок хлынул поток розничных инвесторов. Несмотря на то, что доля сделок IPO с их участием пока невелика, именно этот контингент подогревает интерес компаний к получению статуса открытых.

К концу 2020 года мировой рынок IPO начал оживать по мере постепенной адаптации к работе в условиях пандемии. Уже в июне 2020 г. месячный объем привлечений превысил аналогичный показатель прошлого года, а в августе он оказался почти в шесть раз больше, чем в августе 2019-го (более \$75 млрд).

Таким образом, индекс S&P 500 вырос на 18%, индекс NASDAQ - на 17%. Фондовый рынок увеличивается, и главным его трендом называют

расширение пула участников. Сокращение возможностей традиционного пассивного дохода вследствие падения ставок депозитов и роста стоимости недвижимости для тех слоев населения, у которых были на это свободные средства, привлекло на рынок большое количество частных инвесторов.

Всего в ходе IPO HelloFresh было выпущено 31 050 000 акций. Номинальная стоимость акций составляет € 1. Количество акций было разделено на 27 000 000 новых акций и 4 050 000 повторно размещенных акций, цена которых выросла.

В текущих условиях актуальность прогнозов развития мировой экономики стремительно меняется, а деятельность всех организаций зависит от того, каким мы видим наше будущее ввремя и после пандемии. Следует уточнять, как текущая эпидемиологическая обстановка и принимаемые меры влияют на перспективы роста экономики и макроэкономические прогнозы, а также понимать, как использовать данную информацию с точки зрения ведения бизнеса в новых условиях.

### Литература

1. Baillie Gifford, About us [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.bailliegifford.com/en/uk/about-us/> (дата обращения: 04.11.2021).
2. Baumann O., Köhler R. et al. Rocket Internet: organizing a startup factory [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s41469-018-0037-2.pdf> (дата обращения: 05.11.2021).
3. Comdirect Hellofresh Aktie, Firmenportrait, Unternehmensbericht [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.comdirect.de/inf/aktien/DE000A161408> (дата обращения: 17.10.2021).
4. EcommerceDB, Store Ranking & Overview [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ecommercedb.com/en/ranking/de/food-beverages> (дата обращения: 18.10.2021).

5. Food-Umsatz der führenden Unternehmen im Online-Lebensmittelhandel in den USA [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/516520/umfrage/umsatz-der-der-fuehrenden-lebensmittelhaendler-in-den-usa/> (дата обращения: 20.10.2021).
6. HelloFresh, Basic Information 2020 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.hellofreshgroup.com/websites/hellofresh/English/2200/basic-information.html> (дата обращения: 26.10.2021).
7. HelloFresh Share Price [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.stockopedia.com/share-prices/hellofresh-se-ETR:HFG/> (дата обращения: 27.10.2021).
8. HGB: Handelsgesetzbuch (German Commercial Code). Insight Partners, About us [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.insightpartners.com/about-us/> (дата обращения: 30.10.2021).
9. IPO Prospectus, HelloFresh SE [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://boersengefluester.de/wp-content/uploads/assets/annuals/2015/A16140.pdf> (дата обращения: 30.10.2021).
10. Ksienrzyk, L., 2020. Hellofresh steigt überraschend in höhere Börsenliga auf, Gründerszene [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gruenderszene.de/food/hellofresh-mdax> (дата обращения: 30.10.2021).
11. Kyriasoglou, C. Oli Samwer wollte über 3 Milliarden – warum der HelloFresh-IPO scheiterte, Gründerszene [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gruenderszene.de/allgemein/hellofresh-borsengang-scheitern> (дата обращения: 30.10.2021).
12. Online Food Delivery, Statista 2020 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://de.statista.com/outlook/374/100/online-food-delivery/weltweit> (дата обращения: 30.10.2021).

## References

1. Baillie Gifford, About us [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.bailliegifford.com/en/uk/about-us/> (data obrashcheniya: 04.11.2021).
2. Baumann O., Köhler R. et al. Rocket Internet: organizing a startup factory [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s41469-018-0037-2.pdf> (data obrashcheniya: 05.11.2021).
3. Comdirect Hellofresh Aktie, Firmenportrait, Unternehmensbericht [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.comdirect.de/inf/aktien/DE000A161408> (data obrashcheniya: 17.10.2021).
4. EcommerceDB, Store Ranking & Overview [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://ecommercedb.com/en/ranking/de/food-beverages> (data obrashcheniya: 18.10.2021).
5. Food-Umsatz der führenden Unternehmen im Online-Lebensmittelhandel in den USA [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/516520/umfrage/umsatz-der-der-fuehrenden-lebensmittelhaendler-in-den-usa/> (data obrashcheniya: 20.10.2021).
6. HelloFresh, Basic Information 2020 [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.hellofreshgroup.com/websites/hellofresh/English/2200/basic-information.html> (data obrashcheniya: 26.10.2021).
7. HelloFresh Share Price [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.stockopedia.com/share-prices/hellofresh-se-ETR:HFG/> (data obrashcheniya: 27.10.2021).
8. HGB: Handelsgesetzbuch (German Commercial Code). Insight Partners, About us [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.insightpartners.com/about-us/> (data obrashcheniya: 30.10.2021).
9. IPO Prospectus, HelloFresh SE [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://boersengefluester.de/wp-content/uploads/assets/annuals/2015/A16140.pdf> (data obrashcheniya: 30.10.2021).



10. Ksienrzyk, L., 2020. Hellofresh steigt überraschend in höhere Börsenliga auf, Gründerszene [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.gruenderszene.de/food/hellofresh-mdax> (data obrashcheniya: 30.10.2021).

11. Kyriasoglou, C. Oli Samwer wollte über 3 Milliarden – warum der HelloFresh-IPO scheiterte, Gründerszene [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.gruenderszene.de/allgemein/hellofresh-borsengang-scheitern> (data obrashcheniya: 30.10.2021).

12. Online Food Delivery, Statista 2020 [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://de.statista.com/outlook/374/100/online-food-delivery/weltweit> (data obrashcheniya: 30.10.2021).

УДК 005.8

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

*Корнилов П.П., соискатель, Институт экономики и менеджмента,  
Владимирский государственный университет имени  
А.Г. и Н.Г. Столетовых, г. Владимир, Россия*

**Аннотация.** В статье раскрываются теоретические аспекты управления проектами в организации. Определены основные признаки проекта, этапы эффективного проектного управления, представлены характеристики традиционных и гибких методов управления проектами. Выявлено, что гибкие методы проектного управления являются более перспективным направлением проектного управления в настоящее время в сравнении с традиционными методами. В качестве одной из основных методологий гибкого проектного управления подробно рассматривается метод Scrum, основная цель которого заключается в решении проблем на стадии их возникновения, выпуске продуктов с максимально возможной ценностью и минимальным количеством ошибок. Сделано выводы о том, что интеграция гибких методов проектного управления определяется динамикой изменений в современном мире, что определяет соответствие оптимальной стратегии управления проектами; традиционный подход проектного управления всё еще используется, но в гораздо меньшей степени в сравнении с гибкими методами, так как они обеспечивают возможности для функционирования в условиях воздействия неопределенности и риска. Перспективами дальнейших исследований является применение гибких методов проектного управления в организациях малого и среднего бизнеса и определение экономической эффективности от внедрения каждого из них.

**Ключевые слова:** управление проектами, организация, проект, гибкие методы, традиционные методы.

## **THEORETICAL ASPECTS OF PROJECT MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION**

*Kornilov P.P., Applicant, Institute of Economics and Management, Vladimir State University named after A.G. and N.G. Stoletovs, Vladimir, Russia*

**Abstract.** The article reveals the theoretical aspects of project management in an organization. The main features of the project, the stages of effective project management are determined, the characteristics of traditional and flexible project management methods are presented. It was revealed that flexible methods of project management are a more promising area of project management at the present time in comparison with traditional methods. As one of the main methodologies of agile project management, the Scrum method is considered in detail, the main purpose of which is to solve problems at the stage of their occurrence, to release products with the highest possible value and the minimum number of errors. It is concluded that the integration of flexible project management methods is determined by the dynamics of changes in the modern world, which determines the compliance with the optimal project management strategy; the traditional project management approach is still used, but to a much lesser extent in comparison with agile methods, as they provide the ability to operate under the influence of uncertainty and risk. The prospects for further research are the use of flexible methods of project management in small and medium-sized businesses and the determination of the economic efficiency from the implementation of each of them.

**Keywords:** project management, organization, project, agile methods, traditional methods.

*JEL classification: M11, M21, M19.*

**Для цитирования:** Корнилов П.П. Теоретические аспекты управления проектами в организации // Прогрессивная экономика. 2021. № 11. С. 50–63.

## Введение

Актуальность темы исследования определяется тем, что современные макроэкономические цели развития российских предприятий заключаются в необходимости обеспечения и поддержания высокого уровня благосостояния населения и достижения долгосрочных целей. Важным стратегическим направлением является трансформация экономики в социально-ориентированную модель развития. Становление проектного управления в рамках перехода к процессному типу управления определяется разработкой методических рекомендаций по практическому использованию и внедрению данной технологии при унификации деловых процессов хозяйствующих субъектов с целью повышения эффективности их деятельности.

В современных условиях ведения деятельности существует широкий перечень методологии проектного управления для обеспечения итоговой цели ведения деятельности. Основными методами являются традиционные и гибкие методы проектного управления. Под воздействием динамичных внешних факторов гибкие методы получают за счет оптимальной стратегии управления проектами и эффективного достижения целевых индикаторов.

Традиционный подход проектного управления сохраняет актуальность, но используется в гораздо меньшей степени в сравнении с гибкими методами, так как они обеспечивают возможности для функционирования в условиях воздействия неопределенности и риска. При этом гибкие методы проектного управления обладают широким диапазоном использования, которые возможно адаптировать в соответствии с поставленными задачами управления проектом и максимизации эффекта.

## **Результаты и обсуждение**

В современных условиях система менеджмента реализуется на основании проектного управления. Многие отечественные и зарубежные компании применяют инструменты проектного менеджмента для обеспечения роста качества выпускаемой продукции и оказания услуг, для минимизации расходов и обеспечения роста прибыли.

Проектный менеджмент имеет собственную отстройку от традиционного подхода управленческих процессов. Он обладает принципами, в соответствии с которыми, в первую очередь, проводится формирование задачи, затем постановка цели с последующей разработкой стратегического плана [1].

Проектный подход создает возможность для разработки и внедрения гибких организационных структур, которые предназначены для решения поставленных задач с учетом потенциального отклонения от заданного плана. Управление организацией на основании проектных инструментов позволяет концентрироваться на итоговой цели, что позволяет предприятию не использовать формализованные инструменты и процессы, а создать прямые взаимодействия, координацию и разделение труда [2].

Современный экономический рынок и воздействие конкуренции предприятий общественного питания определяет, что в качестве ключевого направления необходимо выделить достижение максимального значения прибыли за счет постепенного развития и оптимизации услуг.

Проекты являются стратегическим вектором развития организационного управления на основании взаимодействия с внутренними и внешними пользователями. Данный вектор развития формируется на основании того, что проекты имеют приоритетную значимость в сравнении с традиционными инструментами на основании следующих факторов:

- значительное сокращение расходов на ведение деятельности;
- повышение прибыли и доходов от ведения деятельности;
- расширение занимаемой доли рынка;

– увеличение конкурентоспособности и, как следствие, рентабельности от ведения деятельности [10; 13].

Становление проектного управления в рамках перехода к процессному типу управления определяется разработкой методических рекомендаций по практическому использованию и внедрению данной технологии при унификации деловых процессов хозяйствующих субъектов с целью повышения эффективности их деятельности.

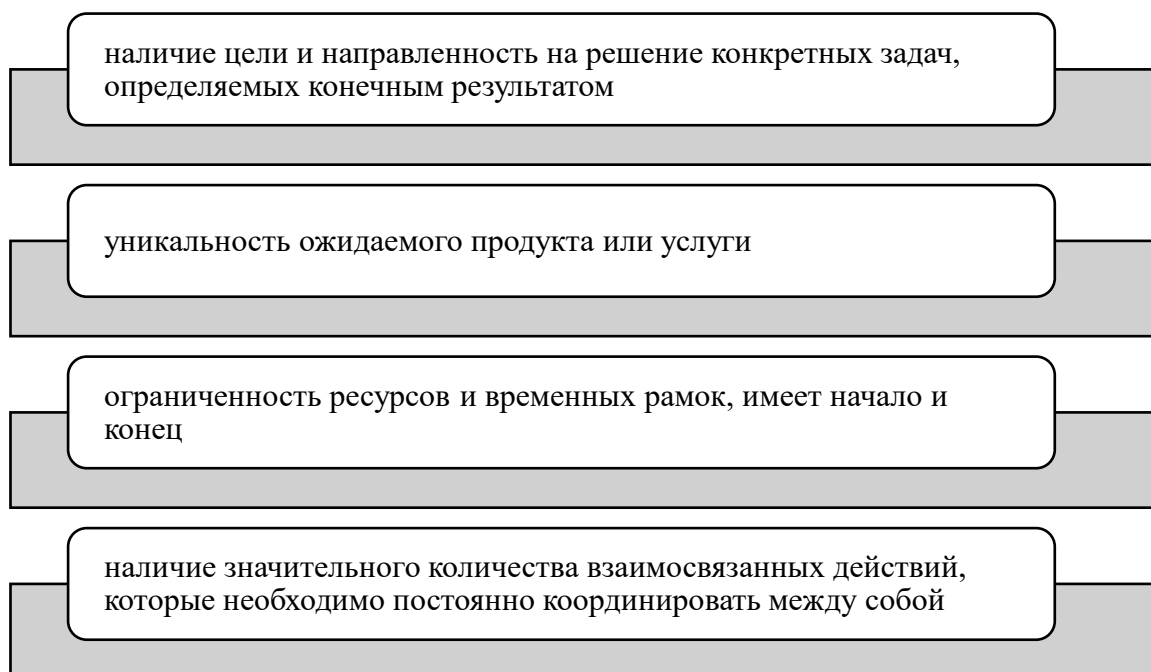
Специфика проектного управления позволяет осуществлять оптимальные проекты за счет использования преимуществ, что обеспечивает достижение успеха, соответственно проекты могут выступать в качестве инвестиционного потока в долгосрочной стратегии развития и получения дохода в долгосрочном периоде.

При формировании проектной терминологии необходимо учитывать, что в настоящее время не существует единого подхода к определению понятия «проект». Он происходит из латинского языка от слова «projectus» – «брошенный вперед», это позволяет говорить о том, что проекты преимущественно направлены на развитие и долгосрочную перспективу [13].

Соответственно, проект является временным решением для достижения заданных целей и формирования оптимального направления на основании выработанной идеи. Но необходимо учитывать, что он не представляет собой циклический процесс и оканчивается по достижении целевого индикатора проекта.

Специфика проектного управления реализуется как деятельность, направленная на достижение стратегически значимых положений, а также удовлетворения первоначальной стратегии с учетом альтернатив.

Процесс реализации проектов базируется на использовании инструментария планирования, которое является базисом для успешного осуществления проекта. Каждый проект обладает широким перечнем признаков, представленных на рис. 1.



**Рис.1. Основные признаки проекта**

*Источник: составлено автором на основе [11]*

При достижении поставленных индикаторов реализации проекта необходимо выстраивать оптимальный баланс между существующей ресурсной базой и получением прибыли от проектного управления. Практика реализации управления проектами предполагает итоговую эффективность, имеющую денежное выражение, но также может формировать базис для последующего массового или потокового выпуска продукции или оказания услуг.

Практика проектного управления демонстрирует, что целевые индикаторы должны базироваться на первоначально разработанной стратегии за счет декомпозиции:

1. Выработка устойчивого плана действий выступает первым этапом эффективного проектного управления, при этом необходимо принимать во внимание, что процесс предварительного планирования не может учесть все нюансы, а должен быть гибким и адаптирующимся под изменяющиеся условия. Спецификой проекта выступает его неопределенность.

Непосредственное влияние внешней неопределенности выступает в качестве базиса изменения, но при этом план должен адаптироваться каждый раз при изменении внешних условий. Соответственно эффективное проектное управление должно комбинировать устойчивость развития и адаптацию к внешним условиям [4]. Воздействие постоянных изменений определяет необходимость адаптации методологии проектного управления, соответственно, неопределенность определяет необходимость детализации и адаптации проектного управления.

2. Культура завершения проекта определяет необходимость формировать инструментарий для завершения проекта, а также контроля и выбора альтернатив при необходимости для достижения целевых индикаторов [11]. На этапе выполнения проекта осуществляется проектное финансирование, которое дает возможность для последующего проведения контроля календарного плана, плана промежуточных индикаторов, трансформаций наиболее значимых показателей под воздействием макросреды.

На последующих этапах проводится обучение персонала, закупка оборудования, а также осуществляется стимулирование сбыта для определения потенциального спроса на выбранную услугу или товар.

Завершение проекта является финальной стадией, которая направлена на интеграцию полученного результата в основную деятельность компании [11].

В результате проведения проекта модернизации услуги или продукты передаются в работу. Затем в течение трех месяцев после реализации проводится контроль и исследование текущего состояния с учетом показателей эффективности проекта.

Таким образом, в рамках реализации проекта происходит установка и достижение конкретных целей, достигается баланс между ресурсами, которые в наличии, рисками и потенциальной возможностью получения прибыли.

Значимость проектного управления определяется высоким уровнем эффективности данного метода управления. В отличие от процессного



подхода, инструменты и методы проектного управления преимущественно направлены на разработку уникальной продукции или услуги в заданных временных и финансовых рамках. При этом необходимо учитывать, что традиционные методы проектного управления не всегда могут удовлетворить запросы проекта, соответственно возможно использование гибких инструментов [5].

В табл. 1. представлены характеристики традиционных и гибких методов управления проектами.

Таблица 1

### Характеристики традиционных и гибких методов управления проектами

Характеристика проекта	Традиционные модели	Гибкие методологии
Подход	Прогнозирующий	Адаптивный
Критерии успеха	Следование плану	Ценность для бизнеса
Риски	Риски определены	Риски не определены
Контроль	Легко контролировать	Зависит от профессионального уровня специалистов
Заказчики	Низкая вовлеченность	Высокая вовлеченность
Документация	Детальная с начала проекта	Доработка по мере развития проекта
Требования	Известны заранее, стабильны	Неизвестны заранее, легко изменяемы
Команда проекта	Включение новых специалистов на любом этапе	Опытные специалисты, стабильный состав
Рефакторинг	Дорого	Недорого

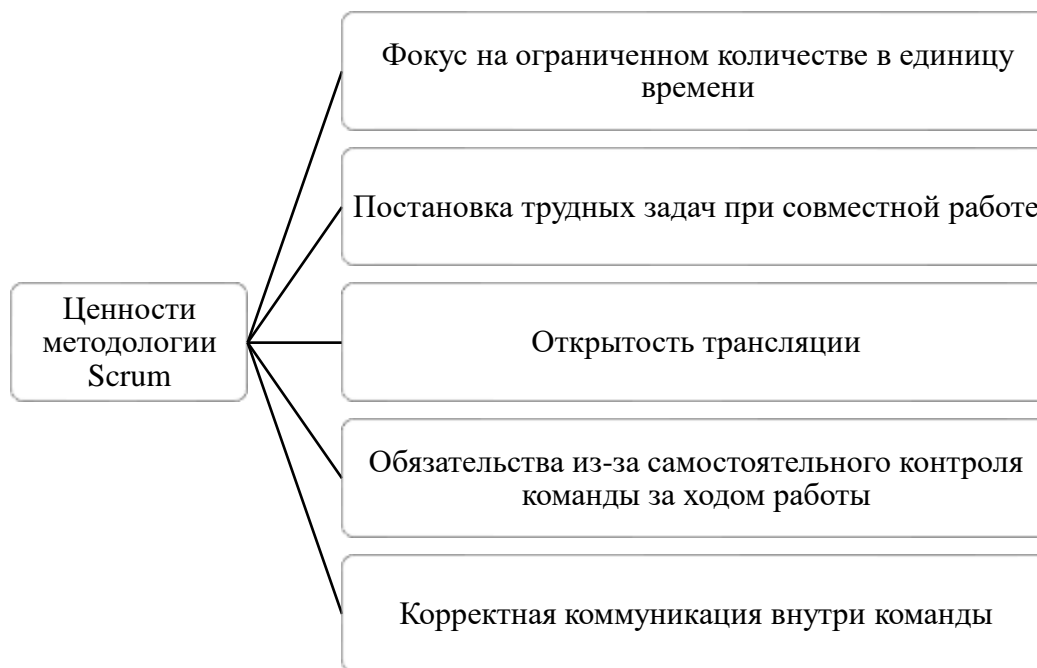
*Источник: составлено автором на основе [6]*

Интеграция гибких методов проектного управления определяется динамичным изменением современного мира и запросом на быстрое и качественное решение проблем. При этом традиционные методы проектного управления не всегда удовлетворяют запросы к адаптивности по отношению к внешним условиям.

Динамика развития гибких методов проектного управления определяется выгодами от их интеграции в деятельность компании в условиях неопределенности и риска, одновременно с этим необходимо учитывать, что

гибкие методы позволяют достичь реальных выгод от реализации проекта за счет минимизации затрат и оптимизации структуры [3].

Далее рассмотрим гибкие методы проектного управления, как более перспективное направление проектного управления в настоящее время. Одной из основных методологий гибкого проектного управления является Scrum, который определяет соблюдение ценностей, представленных на рис. 2.



**Рис.2. Основные ценности методологии Scrum**

*Источник: составлено автором на основе [3]*

В руководстве по Scrum выделены три группы элементов: роли, артефакты и процессы – они раскрывают основные положения [3]. Таким образом, интеграция гибких методов проектного управления определяется динамикой изменений в современном мире, что определяет соответствие оптимальной стратегии управления проектами. Традиционный подход проектного управления всё еще используется, но в гораздо меньшей степени в сравнении с гибкими методами, так как они обеспечивают возможности для функционирования в условиях воздействия неопределенности и риска.

Помимо этого, возможна разработка отдельных составляющих проекта, соответственно, разрабатывается инкремент – составная часть проекта. Этап

разработки инкремента – итерация, за которую осуществляются все этапы разработки

Обсуждение результата – ретроспектива – еще один необходимый процесс Scrum. Участники отвечают на вопросы: что было сделано хорошо, что можно улучшить и какие улучшения будут сделаны.

Scrum и канбан часто сравнивают по таким критериям, как общая формализованность и управление резервом проекта. Scrum более директивен; его принято считать не философией, а набором техник. Благодаря этому его легко можно использовать для управления проектами, причем не только для разработки ПО, но и в нетехнологической сфере. При разработке государственных проектов команды часто работают по Scrum.

Существуют и другие методы, например, экстремальное программирование (XP), DevOps, Six Sigma и Crystal. Кроме того, на практике 26% российских компаний (почти вдвое больше, чем за рубежом) экспериментируют сразу с несколькими методами, придумывают собственные комбинации – так появились распространенные сегодня Scrumban и Scrum/XP [9].

Agile-манифест фактически резюмировал принципы методов и концепций, к началу XXI в. уже использованных разработчиками ПО, хотя само название обобщенных практик было введено в обиход именно благодаря публикации манифеста [8].

В табл. 2 представлена характеристика основных рассмотренных методов проектного управления.

*Таблица 2*

### **Характеристика основных методов проектного управления**

Подход	Требования	Операции	Поставка	Цель
Водопад	Фиксированы	1 раз последовательно	1 поставка	Управление стоимостью
Итеративный	Динамичны	Повторяются, пока не устроит результат	1 поставка	Корректное решение

Гибкий	Динамичны	Повторяются, пока не достигнут результат	Небольшие поставки	Максимальная ценность для пользователя
--------	-----------	--	-----------------------	--

*Источник: составлено автором на основе [4;7]*

Кроме того, элементы современных гибких методов появлялись не в противовес, а в дополнение к формировавшейся практике проектного менеджмента. В реальности Agile не противопоставляется классическому водопадному подходу; методы могут быть одновременно применены в работе одной команды. Agile, в первую очередь, способ мышления проектной команды, приоритетом которой являются сами люди.

### **Заключение**

По результатам анализа теоретических и практических аспектов проектного управления необходимо сделать следующие выводы:

1. В рамках реализации проекта происходит установка и достижение конкретных целей, достигается баланс между ресурсами, которые в наличии, рисками и потенциальной возможностью получения прибыли.

2. Интеграция гибких методов проектного управления определяется динамикой изменений в современном мире, что определяет соответствие оптимальной стратегии управления проектами. Традиционный подход проектного управления всё еще используется, но в гораздо меньшей степени в сравнении с гибкими методами, так как они обеспечивают возможности для функционирования в условиях воздействия неопределенности и риска.

3. Перспективами дальнейших исследований является применение гибких методов проектного управления в организациях малого и среднего бизнеса и определение экономической эффективности от внедрения каждого из них.

### **Литература**

1. Беленький А.Н., Карасев Д.В., Тихонова Н.А. Теоретические аспекты проектного управления на предприятии в современных

экономических условиях // Проблемы экономики и юридической практики. 2016. №6. С.102–105.

2. Бусыгин А.В. Деловое проектирование и управление проектом. М.: ИП Бусыгин, 2018. 513 с.

3. Книберг Х. Scrum и XP: заметки с передовой / пер. с англ. InfoQ: Enterprise Software Development Series, 2008. 94 с.

4. Кокшаров А.Р. Анализ состояния проектного управления в реалиях российского бизнеса // Российское предпринимательство. 2019. Том 20. № 1. С. 71–86.

5. Локтионов Д.А., Масловский В. П. Критерии применения Agile-методологии для управления проектом // Креативная экономика. 2018. Том 12. № 6. С. 839–854.

6. Маркина Т.А. Управление проектами в информационных технологиях. Учебное пособие. СПб: Университет ИТМО, 2016. 88 с.

7. Маховикова, Г. А. Экономическая теория: учебник и практикум для вузов / Г. А. Маховикова, Г. М. Гукасян, В. В. Амосова. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 443 с.

8. Основополагающие принципы Agile-манифеста [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://agilemanifesto.org> (дата обращения: 28.10.2021).

9. Отчет об исследовании Agile в России: 2019 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://scrumtrek.ru/blog/agilesurvey19> (дата обращения: 28.10.2021).

10. Руденко Л. И. Основы управления проектами, курс лекций: учебно-методическое пособие / Л. И. Руденко. ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского». Симферополь, 2018. 96 с.

11. Тихомирова О.Г. Управление проектом. Комплексный подход и системный анализ: монография. М.: ИНФРА-М, 2013. 299 с.

12. Управление проектами: учеб. пособие / В. И. Денисенко [и др.]; под ред. В. И. Денисенко, Н. М. Филимоновой. Владимир: Изд-во ВлГУ, 2015. 108 с.

13. Холодкова В.В. Управление инвестиционным проектом: учебник и практикум для вузов / В.В. Холодкова. М.: Издательство Юрайт, 2019. 302 с.

### **References**

1. Belen'kii A.N., Karasev D.V., Tikhonova N.A. Teoreticheskie aspekty proektnogo upravleniya na predpriyatii v sovremennykh ekonomicheskikh usloviyakh // Problemy ekonomiki i yuridicheskoi praktiki. 2016. №6. S.102–105.

2. Busygin A.V. Delovoe proektirovanie i upravlenie proektom. M.: IP Busygin, 2018. 513 s.

3. Kniberg Kh. Scrum i XP: zametki s peredovoi / per. s angl. InfoQ: Enterprise Software Development Series, 2008. 94 s.

4. Koksharov A.R. Analiz sostoyaniya proektnogo upravleniya v realiyakh rossiiskogo biznesa // Rossiiskoe predprinimatel'stvo. 2019. Tom 20. № 1. S. 71–86.

5. Loktionov D.A., Maslovskii V. P. Kriterii primeneniya Agile-metodologii dlya upravleniya proektom // Kreativnaya ekonomika. 2018. Tom 12. № 6. S. 839–854.

6. Markina T.A. Upravlenie proektami v informatsionnykh tekhnologiyakh. Uchebnoe posobie. SPb: Universitet ITMO, 2016. 88 s.

7. Makhovikova, G. A. Ekonomicheskaya teoriya: uchebnik i praktikum dlya vuzov / G. A. Makhovikova, G. M. Gukas'yan, V. V. Amosova. 4-e izd., pererab. i dop. M.: Izdatel'stvo Yurait, 2021. 443 s.

8. Osnovopolagayushchie printsipy Agile-manifesta [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <http://agilemanifesto.org> (data obrashcheniya: 28.10.2021).

9. Otchet ob issledovanii Agile v Rossii: 2019 [Elektronnyi resurs]. Rezhim dostupa: <https://scrumtrek.ru/blog/agilesurvey19> (data obrashcheniya: 28.10.2021).

10. Rudenko L. I. Osnovy upravleniya proektami, kurs lektsii: uchebno-metodicheskoe posobie / L. I. Rudenko. FGAOU VO «Krymskii federal'nyi universitet imeni V. I. Vernadskogo». Simferopol', 2018. 96 s.
11. Tikhomirova O.G. Upravlenie proektom. Kompleksnyi podkhod i sistemnyi analiz: monografiya. M.: INFRA-M, 2013. 299 с.
12. Upravlenie proektami: ucheb. posobie / V. I. Denisenko [i dr.]; pod red. V. I. Denisenko, N. M. Filimonovoi. Vladimir: Izd-vo VIGU, 2015. 108 s.
13. Kholodkova V.V. Upravlenie investitsionnym proektom: uchebnik i praktikum dlya vuzov / V.V. Kholodkova. M.: Izdatel'stvo Yurait, 2019. 302 s.