ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА

1 though Man Fi

ISSN 2587-8891

Периодическое издание Выпуск № 3 Казань, 2018

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ РЕЦЕНЗИРУЕМЫЙ ЖУРНАЛ

"ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА"

Выпущено под редакцией Научного объединения «Вертикаль Знания»



РОССИЯ, КАЗАНЬ

2018 год

Основное заглавие: Формула менеджмента

Параллельное заглавие: The formula of the management

Языки издания: русский (основной), английский (дополнительный)

Учредитель периодического издания и издатель: Научное объединение

«Вертикаль Знаний»

Место издания: г. Казань

Формат издания: электронный журнал в формате pdf

Периодичность выхода: 1 раз в месяц

ISSN: 2587-8891

Редколлегия издания:

- 1. Глебова Ирина Станиславовна канд. экон. наук, доцент, Казанский (Приволжский) федеральный университет.
- 2. Макарова Елена Владимировна канд. экон. наук, доцент, Казанский (Приволжский) федеральный университет.
- 3. Нуртдинов Равиль Мулланурович канд. экон. наук, доцент, Казанский (Приволжский) федеральный университет.
- 4. Сирик Марина Сергеевна канд. юрид. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.
- 5. Алексеев Алексей Викторович канд. экон. наук, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.
- 6. Воробьева Елена Ивановна д-р экон. наук, профессор, Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского, г. Симферополь.
- 7. Бондарь Александр Петрович канд. экон. наук, доцент, Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского, г. Симферополь.
- 8. Блажевич Олег Георгиевич, канд. экон. наук, Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского, г. Симферополь.
- 9. Алкадырова Чолпон Мукамбетовна канд. экон. наук, доцент, Кыргызский экономический университет, г. Бишкек, Кыргызстан.
- 10. Палий Наталья Сергеевна канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк, Украина.
- 11. Семенов Андрей Анатольевич канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк, Украина.



ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ВЫПУСКА:

Формула менеджмента. - 2018. - № 3 (5).

МЕЖДУНАРОДНОГО РЕЦЕНЗИРУЕМОГО НАУЧНОГО ЖУРНАЛА «ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА»

Выпуск № 3

2018 год

Стр. 5 Алакбарова Ф., Полуяхтова Е.Р., Злыгостев А.А.

Основные проблемы развития венчурного бизнеса в России

Стр. 10 Кудеева А.Р.

Особенности управления проектами на различных этапах жизненного цикла организации по модели И. Адизеса

Стр. 17 Непогожева А.В.

Анализ рынка авиационных перевозок и государственное регулирование отрасли в Российской Федерации

УДК:336.648

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВЕНЧУРНОГО БИЗНЕСА В РОССИИ

Алакбарова Фидан, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург E-mail: igniwa@gmail.com

Полуяхтова Евгения Рамилевна, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург E-mail:evgen-fa@mail.ru

Злыгостев Александр Андреевич, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург E-mail:letrus.alex@gmail.com

Аннотация. В статье кратко рассматривается сущность венчурного бизнеса, момент его зарождения в России, а также динамика его показателей за последние четыре года (2014-2017). Также был сделан обзор основных проблем венчурного бизнеса в России и путей его развития. Для решения этих проблем было предложено несколько решений.

Ключевые слова: венчурный бизнес, венчурные инвестиции, венчурные фонды, динамика развития, проблемы, пути развития.

Abstract. The article briefly examines the essence of venture business, describes moment of its origin in Russia, shows the dynamics of its indicators over the past four years (2014-2017). The review of the main problems of venture business in Russia and the ways of its development were also shown. To overcome these problems, several solutions have been proposed.

Key words: venture business, venture investments, venture funds, dynamics of development, problems, ways of development.

Венчурное предпринимательство — перспективно и актуально в современном бизнесе, но не очень хорошо и разносторонне развито в России. Зачастую венчурные компании специализируются на инвестировании в сферы научных исследований, инженерных изобретений, создании и внедрении инновационных идей. Такой бизнес зародился в США, его главные принципы и отличительные черты объясняются спецификой сферы и ее организацией. Подобного рода компании создаются на определенный срок на базе договора и используют деньги, полученные от нескольких физических/юридических лиц

или же вложения и кредиты банков, крупных корпораций, государства, частных фондов для того, чтобы разрешить проблемы конкретного проекта. Главная цель — это успешная коммерческая реализация технологий, идей, разработок. Практически все инновации требуют денег и вложения частных лиц или фондов, таким образом венчурные компании помогают быстрее реализовать задумку, которая завтра может быть разработана конкурентами или просто потеряет свою актуальность. Существует ряд этапов венчурного инвестирования (рис.1):

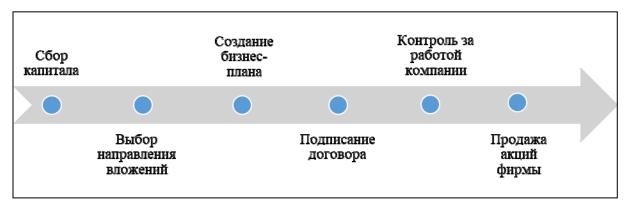


Рис. 1 Основные этапы венчурного инвестирования

Денежные средства венчурных компаний направлены на поддержание инновационных сфер, новых задумок, современных технологий, инженерных разработок и т.д., что повышает как риск, так и возможности получения прибыли. Часто поддержка предприятий осуществляется с целью создать новый рынок, став на нем монополистом.

Существуют успешные примеры, когда у венчурных компаний вклад нескольких тысяч или десятков тысяч долларов приносил миллионы.

Роль венчурного инвестирования в современной экономике большая, ведь удается развивать малый и средний бизнес, улучшать репутацию страны на мировой арене, занимая лучшие рынки, повысить интерес высококлассных специалистов работать в стране и привлекать огромные прибыли, делая вклад в процветание экономики и повышение благополучия граждан.

Венчурные фонды в РФ стали появляться по инициативе Европейского Банка Реконструкции и Развития (ЕБРР) в 1994 году. Несмотря на это российский венчурный бизнес развит слабо, а российские венчурные инвесторы больше склонны к вложениям в зрелые стадии инновационного проекта, когда риски существенно снижены [1, с. 267]. За последние годы венчурное предпринимательство России переживало как взлеты, так и падения (таблица 1).

Таблица 1 Основные показатели российского венчурного рынка в 2015-2017 гг. [2]

Наименование	2015	2016	2017
Действующие венчурные фонды			
Объем фондов, млн. долл. США	3834	3781	4071
Число фондов, шт.	183	177	194
Отраслевые предпочтения венчурных фондов, %			
Информационно-коммуникационные технологии	51,4	53,4	53,4
Смешанные	33,9	33,5	33,5
Реальные	14,8	13,1	13,1
Объем венчурных фондов по типам фондов, %			
Объем венчурных фондов с госкапиталом	28	24	22
Объем частичных венчурных фондов	72	76	78
Объем корпоративных венчурных фондов	11	11	13
Объем посевных венчурных фондов	11	11	11
Распределение объемов венчурных инвестиций по секторам, %			
Информационно-коммуникационные технологии	77	77	58
Биотехнологии	15	9	7
Промышленные технологии	5	8	22
Другое	3	6	13

В 2015 году выступающий в роли основной венчурной экосистемы рынок венчурных сделок показал упадок на 52% к коэффициентам 2014 года и составил 232,6 млн. долларов США против 480,9 млн. долларов США годом ранее. Стоит отметить, что сделки, чья стоимость превысила 100 млн. долларов США, не брались в расчет. Количество сделок же при этом выросло до 180 (учитывая 29 сделок с неизвестной суммой), таким образом на 21% превысив показатель 2014 года [3, 4].

Российский венчурный рынок в 2016 году характеризовался ростом осторожности инвесторов, что подтверждает уменьшение среднего размера сделки — 1,1 млн. долл. США. Годом ранее средний размер остановился на отметке в 1,5 млн. долл. США. Самое большой упадок среднего размера сделки можно было наблюдать в договорах с компаниями на стадии расширения: с 5,26 млн. долл. США в 2015 году до 2,81 млн. долл. США в 2016, то есть, на 47%; и на стадии стартапа: с 0,73 млн. долл. США в 2015 году до 0,56 млн. долл. США в 2016 году, то есть, на 23%[5].

Впервые за последние 5 лет российский венчурный рынок продемонстрировал позитивную динамику в 2017 году: значительный отток

фондов с рынка закончился, а количество новых фондов росло. Также вырос общий объем капитала действующих венчурных фондов. Всего в 2017 году было вложено 125 млн. долл. США в 178 компаний, что вполне сопоставимо с показателями 2016 года (125 млн. долл. США в 204компании) [2].

Существуют следующие проблемы развития венчурного бизнеса в РФ:

- 1. Недостаток в российском правительстве структуры, которая отвечала бы за инновации. Стоит отметить, что в развитых странах инновационный процесс характеризуется созданием государственного учреждения, а институты в нашей стране работают не столь эффективно и не обеспечивают развитие инновационного процесса [6, с.7].
- 2. Сложности в организации работы и популяризации фондового рынка, на котором реализуются акции предприятий, в которые вкладываются средства и где, собственно, зарабатывают инвесторы. Фондовый рынок является очень серьезной составляющей частью обращения венчурного капитала.
- 3. На российском рынке наблюдаются недостаток ресурсов, трудности с формированием структур.
- 4. Посредственные экономические стимулы для привлечения вложений в компании высокотехнологичного сектора [7].
- 5. Нестабильности в политике и экономике России, трудности в законодательной базе повышают и так немалый риск, т.к., неизвестно, что может произойти в будущем.
- 6. Проблема поддержки зарождающихся компаний так как в основном средства вкладываются в действующие и успешные фирмы, которые находятся на стадии своего расширения. Предприятия, находящиеся на стадиях зарождения и роста, которые испытывают нужду в денежных средствах для своего дальнейшего развития, чаще всего незаметны для венчурных фондов [8].
- 7. Ещё одной проблемой считается низкий уровень транспарентности рынка интеллектуальной собственности, таким образом возникают сложности в поиске по-настоящему стоящих проектов.
 - 8. Отсутствие квалифицированных управляющих.
- 9. Значительные трудности возникают с допуском на рынок иностранного рискового капитала. Однако все совершенствуется: создаются новые органы и институты, компоненты венчурного инвестирования, подписываются договоры о сотрудничестве и взаимодействии с разными структурами [9].

Для того, чтобы урегулировать эти проблемы венчурного бизнеса, нужна активная политика со стороны государства, оно должно обеспечивать независимый арбитраж и неприкосновенность прав частной собственности. С её помощью будет возможно создать благоприятные условия для воплощения в жизнь инноваций, повысить мотивацию труда, поддерживать развитие венчурного предпринимательства [10, с. 2525]. Также возникает необходимость создавать новые фонды, которые будут нацелены на вложении на ранних этапах развития компаний и активизацию частных инвесторов [11, с.98].

Список использованных источников:

- 1. Алиев А.Т., Веснин В.Р., Грибов В.Д. Проблемы развития венчурного предпринимательства в России и пути их преодоления // Бизнес в законе. 2013. N 6. C. 267-269
- 2. Публичный годовой отчет AO «PBK» за 2017 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rvc.ru/upload/iblock/0fd/Report_RVC_2017_10.07.pdf (дата обращения: 07.09.2018)
- 3. РВК представил обзор венчурной индустрии России «МопеуТreeTM: Навигатор венчурного рынка» за 2015 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.abercade.ru/research/industrynews/14847.html (дата обращения: 07.09.2018)
- 4. Публичный годовой отчет АО «РВК» за 2015 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rvc.ru/upload/iblock/c7f/Report_RVC_2015.pdf (дата обращения: 07.09.2018)
- 5. Публичный годовой отчет АО «РВК» за 2016 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.rvc.ru/upload/iblock/efc/Report_RVC_2016.pdf (дата обращения: 07.09.2018)
- 6. Авдеева Е.А., Черкас Н.А. Проблемы развития венчурного бизнеса в России // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. –№ S9. С. 6-9.
- 7. Актуальные проблемы венчурного инвестирования в России [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://studfiles.net/preview/5133931/page:4/ (дата обращения: 09.09.2018)
- 8. Клюшкина К.А. Венчурный бизнес и проблемы его развития в России [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.konspekt.biz/index.php? text=1146 (дата обращения: 09.09.2018)
- 9. Проблемы венчурного предпринимательства в России [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://invest2you.com/investments-business/problems-venture-business-russia.html (дата обращения: 09.09.2018)
- 10. Зиновьева И.С., Богачева Е.Д. Роль венчурного финансирования инновационных проектов в РФ // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2014. Т. 20. С. 2521—2525.
- 11. Рубаева Л.М., Козырев Р.А. Экономическая эффективность производства продукции и факторы, ее определяющие // Актуальные вопросы социально-экономического развития регионов России Сборник трудов. 2016. С. 96-98.

УДК 65.01

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ ПО МОДЕЛИ И. АДИЗЕСА

Кудеева Анастасия Романовна, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург E-mail: kudeeva1994@mail.ru

Аннотация. В последние 10 лет популярность проектного менеджмента сильно возросла, и организации в различных сферах бизнеса внедряют либо отдельные его инструменты, либо в целом систему управления проектами, интегрируя ее во все бизнес-процессы организации. Эта система является частью организации и развивается вместе с ней, проходя все этапы ее жизненного цикла. В связи с этим, для эффективной реализации проектов и организации успешной деятельности всей компании в целом ее руководству стоит учитывать специфику развития проектного управления в течение всего жизненного цикла организации.

Ключевые слова: проектное управление, жизненный цикл организации, модель Адизеса, корпоративная система управления проектами.

Abstract. In the last 10 years, the popularity of project management has increased dramatically, and organizations in various business areas are implementing either its individual tools or, in general, the project management system, integrating it into all business processes of the organization. This system is part of the organization and develops with it, passing all the stages of its life cycle. In this regard, for the effective implementation of projects and the organization of successful activities of the entire company as a whole, its leadership should take into account the specifics of the development of project management throughout the entire life cycle of the organization.

Key words: project management, organization life cycle, Adizes model, corporate project management system.

Создание любой организации независимо от вида ее деятельности является проектом. И этот проект имеет свой жизненный цикл, также как и организация. После того, как организация создана, она начинает осуществлять собственные проекты в рамках своей деятельности. Предметом исследования данной работы являются особенности управления проектами в зависимости от той стадии жизненного цикла, на которой находится организация. Рассмотрим их на примере модели жизненного цикла, предложенной широко известным

талантливым ученым и консультантом—практиком Ицхаком Адизесом. Основная идея его теории заключается в циклическом характере организационного развития подобно функционированию большинства физических, биологических и социальных систем. Адизес выделил девять закономерных последовательных этапов в процессе жизнедеятельности организации [1]. На рисунке 1 видно, что график становления проектного управления аналогичен графику прохождения организацией всех этапов жизненного цикла. Можно выделить следующие этапы развития проектного управления.

- 1) Формируется идея осуществления проектной деятельности в организации. Соответствует этапу «Ухаживания».
- 2) Зарождение проектного управления. Проекты реализуются без использования профессиональной методологии. Деятельность в компании не рассматривается как проектная, так как отсутствует понимание понятия проекта. Соответствует этапу «Младенчества».



Рис. 1 Становление проектного управления, в частности корпоративной системы управления проектами (КСУП), в процессе жизненного цикла организации

- 3) Внедрение и использование первых инструментов управления проектами. Соответствует этапу «Давай-Давай».
- 4) Начало процесса формирования КСУП и постепенная интеграция ее в деятельность организации. Соответствует этапу «Юности».
- 5) КСУП полностью сформирована и интегрирована во все бизнеспроцессы организации. Соответствует этапу «Расцвета».
 - 6) Усложнение и расширение КСУП. Соответствует этапу «Стабильность».
 - 7) Кризис развития КСУП: потеря гибкости и функциональности.

Сокращение проектной деятельности и специалистов этой сферы менеджмента. Соответствует этапам «Аристократизма», «Салем-Сити» и «Бюрократизма».

8) Ликвидация КСУП вместе со всей организацией. Соответствует этапу «Смерти».

Подробнее рассмотрим каждый этап.

Проектная деятельность на этапе «Ухаживания» связана с инициированием новой организации. Пока здесь только могут планироваться к реализации проекты, однако в будущем основатель может и вовсе забыть о них ввиду их нецелесообразности. Всё существует в виде идеи.

Роль проектов на этапе «Младенчества» возрастает. Но не все проекты основатель готов реализовать. Как правило, акцент делается на проектах, осуществляемых в рамках операционной деятельности компании, связанных с коммерцией и производством. Количество их не велико, эффективность выполнения недостаточно высокая. Любое новое начинание ассоциируется не с проектом, а скорее с необходимым условием для достижения текущих целей компании.

Этап «Давай-Давай» характеризуется увеличением числа проектов и их масштабности. Акцент делается на «проекты развития бизнеса», связанные с экстенсивным развитием, выходом на новые рынки (в том числе, инновационная активность) [2]. Основатель сам инициирует и контролирует выполнение этих проектов. Делаются первые попытки применения инструментов проектного менеджмента, но не в рамках системного подхода, а методом проб и ошибок и в том виде, который будет понятен основателю.

Успех выполнения отдельных работ и всего проекта в целом во многом определяется личными способностями, профессионализмом, опытом, знаниями, и мотивацией как менеджера проекта, так и членов команды. Тем не менее, даже сильные руководители и команды не могут проконтролировать наступление всех рисков, случайностей и непредвиденных обстоятельств, вероятность наступления которых достаточно высока на этом этапе жизненного цикла. В такой ситуации использование эффективных организационных решений, как правило, невозможно. Производительность процесса непредсказуема, так как он постоянно изменяется и модифицируется по мере развития проекта. Также нет четкой определенности в календарных графиках, бюджетах и результатах проекта [3,с. 417].

С переходом организации на этап «Юности» число проектов возрастает по разнообразию и повторяемости, что создает потребность в систематизации этого процесса. Теперь любой проект, инициируемый компанией, должен рассматриваться через призму стратегических целей. Компания не может одновременно выполнять все проекты, так как начинается конкуренция за ресурсы, возникают конфликты, а участники проектов сталкиваются с проблемой увеличения их длительности, стоимости и т.д.В связи с чем,

возникает необходимость управления по портфелям, которое позволяет сбалансировать возможные противоречия между направлениями деятельности компании, ресурсами и приоритетами, определенными в программах. Поэтому этап «Юности» характеризуется тем, что акцент делается уже не на количестве проектов, а на качестве управления «правильными проектами», т.е. теми, что соответствуют стратегии развития всей организации и отдельных бизнес-единиц.

Достигнутый опыт позволяет унифицировать, дифференцировать регламентировать проектные процедуры. Постепенно приходит понимание того, что основы знаний по управлению проектами необходимо на каждом уровне управления организации. Руководство организации всячески содействует и поощряет посещение персоналом различных курсов по управлению проектами. Высшее руководство становится более заинтересованным в лучшем управлении проектами. Понимание каждого проекта персоналом, заказчиком, клиентом становится культуры организации, осознается необходимость частью распределение по графикам работ, ресурсов для нескольких проектов. Уделяется большое внимание промежуточным результатам, качеству выполняемых работ, времени их окончания [4]. Начинает формироваться команда управления проектами. Таким образом, закладывается базис для постепенного становления КСУП и ее инструментов.

Предпосылками для внедрения КСУП становятся:

- большой объем инвестиционной программы и дальнейшие планы по увеличению объемов производства. Общее увеличение количества и сложности проектов;
- развитие новых направлений бизнеса. Как следствие, появление новых, технологически сложных проектов;
- увеличение горизонтов планирования. Необходимость обеспечения взаимосвязи всех видов планирования: от стратегического до оперативного;
- развитие созданных в компании наработок в области управления проектами;
 - повышение эффективности коммуникаций и уровня компетенций [5].

Стоит отметить, что акцент с «проектов развития бизнеса» (внешних проектов) смещается на проекты внутреннего развития компании, осуществляемые в рамках ее операционной деятельности, не связанные с прямым извлечением прибыли и направленные на повышение эффективности систем управления компанией [2].

И уже на этапе «Расцвета» руководство и сотрудники уже в полной мере осознают все возможности, получаемые организацией от внедрения КСУП, среди которых можно отметить:

- повышение эффективности взаимодействия подразделений компании;
- достижение слаженности и сплоченности в работе команды проекта;
- унификацию информационных потоков и документооборота по

управлению проектами;

- оперативное получение информации о ходе выполнения проекта, возможность анализа и оперативного принятия управленческих решений;
 - обеспечение контроля качества выполнения проекта [6].

Но для того, чтобы в полной мере реализовать эти возможности, организация должна уделить особое внимание процессу реализации проекта по внедрению КСУП, а также учесть все его типовые риски,среди которых:

- неверное целеполагание и определение проекта, отсутствие сбалансированного подхода к стратегии внедрения;
 - неадекватная оценка результатов со стороны участников проекта;
 - слабая поддержка высшего руководства и других ключевых участников;
 - ошибки при формировании команды проекта;
 - низкая квалификация персонала и недостаточная мотивация [3, с. 397].

Результатами успешного внедрения КСУП могут стать работающие формальные процедуры запуска, планирования, организации исполнения, контроля и завершения проектов и программ, необходимые организационные структуры (проектный офис, стратегический комитет и др.), положения по основным ролям участников проектов (руководитель, куратор, заказчик и др.), отлаженная система информационного взаимодействия, полностью обученный персонал, база нормативных показателей, архив документов по реализованным проектам [3, с. 395].

Высшее руководство организации на этом этапе играет значительную роль в определении стратегии, разработке сбалансированного портфеля проектов и определении их приоритетов. Достигается баланс между внутренними и внешними проектами. Организации четко знают, в какое время и в каком количестве, какой функциональной направленности и какого масштаба стоит реализовывать проекты для эффективного достижения своих стратегических целей.

На этапе «Стабилизации» проектная деятельность фирмы все больше ориентирована на прошлое: новые рискованные предложения отбрасываются, принимаются к реализации только те проекты, идентичные тем, что подтвердили свой успех в прошлом. Развитие КСУП идет по пути усложнения и расширения с целью повышения эффективности уже ранее выполняемых проектов. Менеджмент стремится реализовывать небольшие и несложные проекты в кратчайшие сроки и с наименьшими затратами.

На этапе «Аристократизма» система управления проектами переживает свой кризис. Большинство проектных специалистов увольняется ввиду непризнания их идей лидерами компании. КСУП отяжеляется ненужными стандартами, нормами и правилами, теряет гибкость, а значит и жизнеспособность. Число проектов значительно сокращается, и оставшаяся часть в основном направлена на внутреннее развитие. Однако под внутренними

проектами здесь стоит понимать мероприятия, поддерживающие выработанную годами систему, но никак не предполагающие ее изменение. Аристократические организации богаты наличностью, поэтому для этого этапа характерны проекты по слиянию и поглощению, которые, в свою очередь, редко способствуют повышению эффективности деятельности организации.

На этапе «Салем-Сити» проектное подразделение перестает выполнять свои основные функции, а его специалисты уходят сами, либо их увольняют. И уже в бюрократических организациях от системы управления проектами остается только форма, функция практически исчезает. Настоящие специалисты в области проектного управления полностью подменяются людьми, поддерживающий лозунг «Не гони волну». Проектное подразделение создает рабочие места людям, которые не делают для организации ничего. Такие менеджеры—бюрократы не склонны к проведению изменений и к командной работе, и целый день занимаются системами, формами, процедурами и правилами.

Смерть в организации наступает, когда ни у кого не остается приверженности ей. Являясь проектом, созданным когда-то на этапе Ухаживания, организация ликвидируется, все контракты закрываются.

Таким образом, существует прямая зависимость между жизненным циклом организации и ее активностью в области проектной деятельности. Чем ближе компания к ликвидации, тем хуже работает система управления проектами, теряется ее функциональность, уменьшается количество реализуемых проектов. КСУП начинает работать против организации и дестабилизирует ее, так как перегружена излишними нормами, правилами и связями, а ее руководство инициирует небольшое количество проектов, направленных, как правило, не на реабилитацию компании, а на ускорение приближения ее к смерти. Чтобы не допустить преждевременного старения организации, ее руководству необходимо уже на стадии «Юности» или «Расцвета» предлагать к реализации новую бизнесидею, в рамках которой внедрять новые либо совершенствовать уже используемые проектные методики.

Список использованных источников:

- 1. Левяков О. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность // SRC Бизнес-школа. URL: https://www.src-master.ru/article26071.html (дата обращения: 05.07.2018)
- 2. Перцев Д.В., Перцева Е.Ю. Влияние организационного контекста на проекты внутреннего развития // Экономика и предпринимательство. 2012. № 5 (28). URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=17877944 (дата обращения: 06.07.2018)

- 3. Управление проектами [Текст]: учеб.пособие / И.И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. 6 е изд., стер. М.: Издательство «Омега Л», 2010. 960 с.
- 4. Управление проектами [Электронный учебник]. ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный индустриальный университет». URL: http://projmanagsiu.ucoz.ru/ (дата обращения: 08.07.2018)
- 5.Ивчик Е. Пример практической реализации комплексной системы управления нефтегазовыми проектами // Вестник ПМСОФТ 2016. URL: https://www.cfin.ru/itm/kis/rollover/oil and gas.shtml (дата обращения: 10.07.2018)
- 6. Варламов С.В., Скородумов П.В. Система управления проектами организации: анализ подход и существующих программных решений // Вопросы территориального развития. 2015. № 5 (25). URL: https://elibrary.ru/item.asp? id=23685512 (дата обращения: 11.07.2018)

УДК 338.24

АНАЛИЗ РЫНКА АВИАЦИОННЫХ ПЕРЕВОЗОК И ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ОТРАСЛИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Непогожева Анастасия Вячеславовна, Казанский (Приволжский) федеральный университет, г. Казань E-mail: nepogojeva.nastya@yandex.ru

Аннотация. Рынок авиационных перевозок является одной из важнейших отраслей экономики любой страны. Актуальность темы исследования заключается в том, что в Российской Федерации рынок авиаперевозок находится на стадии активного развития и, по мнению отечественных экономистов, монополизирован. Цель исследования — проанализировать отрасль пассажирских перевозок с помощью индексов рыночной концентрации и охарактеризовать нормативно-правовое регулирование сферы. В анализе были использованы математические методы и метод сравнительного анализа. В результате расчетов было получено, что рынок авиационных пассажирских перевозок в России имеет среднюю концентрацию с присутствием четырех ведущих компаний. Правовое регулирование представлено Воздушным кодексом и множеством других нормативно-правовых актов.

Ключевые слова: рынок авиационных перевозок, пассажирские перевозки, государственное регулирование авиационных перевозок, транспортная инфраструктура.

Abstract. The market of air transportation is one of the most important branches of the economy of any country. The relevance of the research topic lies in the fact that in the Russian Federation the air transportation market is at the stage of active development and, in the opinion of domestic economists, is monopolized. The purpose of the study is to analyze the industry of passenger transportation using market concentration indexes and characterize the regulatory and legal regulation of the sphere. In the analysis, mathematical methods and the method of comparative analysis were used. As a result of calculations, it was received that the market of air passenger transportation in Russia has an average concentration with the presence of four leading companies. Legal regulation is represented by the Air Code and many other regulatory and legal acts.

Key words: air transportation market, passenger transportation, state regulation of air transportation, transport infrastructure.

Гражданская авиация давно заняла прочную позицию среди других видов транспорта как в большинстве регионов мира, так и в Российской Федерации, где географические условия и протяженность территорий диктуют необходимость интенсивного использования авиационного транспорта, а сообщение с отдельными регионами страны и вовсе невозможно без авиации ввиду отсутствия доступа к другим видам транспорта.

Рынок авиационных пассажирских перевозок служит специфическим индикатором состояния экономики в целом. По уровню предложения услуг в этой отрасли можно судить о развитости инфраструктуры всей экономики; по уровню спроса на авиаперевозки - об уровне благосостояния населения, степени его мобильности, что обуславливает актуальность выбранной темы. Цель статьи — определить с помощью индексов рыночной концентрации состояние российского рынка авиационных перевозок

В 2017 году пассажиропоток на российском рынке авиационных перевозок, с учетом иностранных авиакомпаний, по сравнению с 2016 годом, вырос на 20,3% и составил 123,7 млн человек.

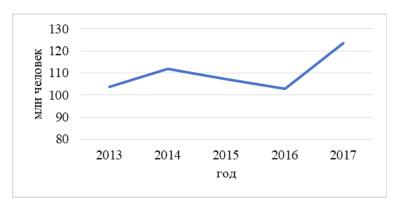


Рис. 1 Пассажиропоток на российском рынке авиаперевозок в 2017 году, млн чел. Источник: Росавиация

При этом растет и процент занятости пассажирских кресел как на международных перевозках, так и на внутренних, что говорит об улучшении экономической ситуации в стране и об оптимизации рынка авиаперевозок.

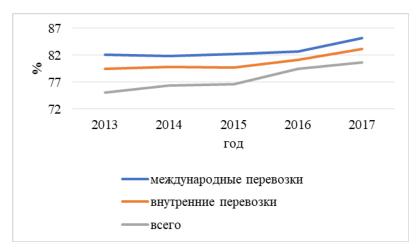


Рис. 2 Процент занятости пассажирских кресел на российском рынке авиаперевозок в 2017 году Источник: Росавиация

На рисунке 3 представлено, какую долю рынка в пассажиропотоке занимали первые десять авиакомпаний в 2017 году.

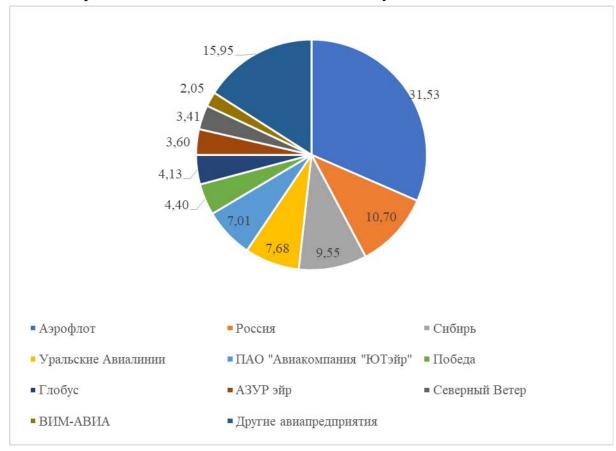


Рис. 3 Доли рынка авиапредприятий России в 2017 году

Далее были рассчитаны индексы рыночной концетрации CR-3 и CR-4, которые характеризуют, какая доля рынка приходится на троих и четырех крупных игроков соответственно. CR-3=51,78% и CR-4=59,46%. Для более полного описания рынка были также рассчитаны индексы Херфиндаля-Хиршмана (HHI) и Холла-Тайдмана (HT).

Формула индекса Херфиндаля-Хиршмана: $HHI = \sum_{i=1}^{n} Q_{i}^{2}$, где Q_{i} – доля і-ой фирмы в объеме рынка. В отличие от CR учитывает как число предприятий, так и их неравенство на рынке. Чем меньше значение принимает индекс, тем слабее рыночная власть фирм. Индекс Герфиндаля-Хиршмана получился равным 1390,23.

Индекс Холла-Тайдмана рассчитывается на основе сопоставления рангов предприятий на рынке и их рыночных долей. Формула для расчета: $HT = \frac{1}{2*\Sigma_1^n R_i - 1} \;, \; \text{где } R_i \; - \; \text{ранг i-го предприятия на рынке (по убывающей, самое крупное предприятие имеет ранг 1), } Q_i \; - \; \text{доля i-го предприятия на рынке.}$ Индекс Холла-Тайдмана равен 0,0992, что означает, что ситуация на рынке авиаперевозок близка к чистой конкуренции.

Российский рынок авиаперевозок является умеренно концентрированным, так как индексы CR-3 и ННІ находятся в диапазонах от 45% до 70% и от 1000 до 2000 соответственно. Индекса Линда. Определяет степень неравенства между лидирующими на рынке предприятия и используется для определения границы олигополии.

 $L = \frac{1}{K(K-1)} \sum_{i=1}^K Q_i$, где K — число крупных продавцов (от 2 до n); Q_i — отношение между средней долей рынка iпродавцов и долей K-i продавцов; i — число ведущих продавцов среди K крупных продавцов. $Q_i = \frac{A_i}{i} : \frac{A_k - A_i}{k - i}$, где A_i — общая доля рынка, приходящаяся на i продавцов; A_k — доля рынка, приходящаяся на K крупных продавцов

Индекс Линда используется в качестве определителя «границы» олигополии следующим образом: рассчитывается L для K=2, K=3 и так далее до тех пор, пока $\boldsymbol{L_{k+1}}$ не будет больше $\boldsymbol{L_k}$. Индекс Линда равен 4. Это значит, что на российском рынке авиационных перевозок четыре ведущих компании — Аэрофлот, Россия, Сибирь и Уральские Авиалинии.

Проанализированная область показывает развитость инфраструктуры в стране, отражает потребности населения в передвижении. Лидером рынка можно считать группу «Аэрофлот». Компании группы занимают ведущие позиции во всем исследуемом периоде и по всем показателям. Пассажиропоток,

занятость пассажирских кресел и другие индикаторы зависят от многих факторов. Например, от сезонности, экономической ситуации в стране, внешнеполитической обстановки.

нормативно-правовым Основополагающим актом отрасли Воздушный кодекс Российской Федерации. Государственное регулирование использования воздушного пространства Российской Федерации и деятельности в области авиации направлено на обеспечение потребностей граждан и экономики в воздушных перевозках, авиационных работах, а также на обеспечение обороны безопасности государства, охраны интересов безопасности воздушных государства, полетов судов, авиационной экологической безопасности[2].

Наряду с Воздушным кодексом РФ в нашей стране действуют Федеральные правила использования воздушного пространства Российской Федерации, которые устанавливают использования воздушного порядок пространства РФ в интересах экономики и обороны страны, в целях потребностей пользователей пространства, удовлетворения воздушного обеспечения безопасности использования воздушного пространства [1].

Помимо нормативно-правового регулирования государство применяет тарифную политику для регулирования рынка авиаперевозок. Тарифом называется плата за перевозку пассажира или массы груза на определенное расстояние. Тарифная политика является эффективным инструментом в области коммерческого управления авиакомпании, позволяющим формировать ценовую политику, отвечающую основным запросам повышения доходности пассажирских авиаперевозок.

Рынок авиационных перевозок, как и любой другой рынок, имеет свою специфику. У него есть определенные показатели, которые нельзя применить к другим сферам, свои нормативно-правовые акты. Сфера авиационных пассажирских перевозок имеет многогранное правовое регулирование, что обуславливается необходимостью в обеспечении безопасности одновременно большого количества людей, а наличие интеграционных процессов в сфере свидетельствует об изменении деятельности участников рынка, о прекращении работы нестабильных авиакомпаний и о развитии авиационных перевозок в целом.

Список использованных источников:

- 1. Постановление Правительства РФ от 11.03.2010 N 138 (ред. от 14.02.2017) «Об утверждении Федеральных правил использования воздушного пространства Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons doc LAW 98957
- 2. Воздушный кодекс Российской Федерации от 19.03.1997 N 60-ФЗ (ред. от 29.07.2017) [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons doc LAW 13744/ (дата обращения: 21.11.2017)
- 3. Перевозки пассажиров и пассажирооборот за январь-декабрь 2016-2017 гг. (международные и внутренние перевозки) [Электронный ресурс]. URL: https://www.favt.ru/public/materials//e/b/8/9/5/eb89549831e6b870264709b135c089a7.pdf

ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА

Международный научный рецензируемый журнал

Выпуск № 3 / 2018

Подписано в печать 15.09.2018

Рабочая группа по выпуску журнала Главный редактор: Барышов Д.А. Верстка: Сятынова А.В. Корректор: Хворостова О.Е.

Издано при поддержке Научного объединения «Вертикаль Знаний» Россия, г. Казань

Научное объединение «Вертикаль Знаний» приглашает к сотрудничеству студентов, магистрантов, аспирантов, докторантов, а также других лиц, занимающихся научными исследованиями, опубликовать рукописи в электронном журнале «Формула менеджмента».

Контакты:

Телефон: +7 965 585-93-56 E-mail: nauka@znanie-kzn.ru Сайт: https://znanie-kazan.ru/

