

ments of improvement]. Moscow, RIA Standarty i kachestvo, 2003. 272 p.

3. Gusev Y.V., Natalina T.V. Predposylki vzniknovenija sinergeticheskikh jeffektov pri upravlenii biznes-processami kompanii [Prerequisites of appearing synergetic effects at management of business processes of a company]. *Vestnik NGUJeU*, 2014, no 2. pp.298-303.

4. Rossiya v cifrah: kratkij statisticheskij spravochnik [Russia in figures: brief statistical reference book]. Moscow, Rosstat-M., 2014. 581 p.

5. Strategy of development of light industry till 2020. Available at: <http://old.minpromtorg.gov.ru/ministry/strategic/sectoral/3>

6. Bezlepkina N.V. Sostojanie i per-spektivny razvitija legkoj promyshlennosti v Rossijskoj Federacii [Condition and prospects of developing light industry in the Russian Federation]. *Izvestija Akademii upravlenija: teorija, strategii, innovacii*, 2011, no 4. pp.17-23

7. MosShoes - the International specialized exhibition of footwear, bags and accessories. Available at: [http://www.mosshoes.com/persons/persons\\_13.html](http://www.mosshoes.com/persons/persons_13.html)

8. Natalina T.V. Formirovanie strategii razvitija na osnove analiza finansovoj ustojchivosti kompanii [Forming development strategy on the basis of analysis of a company's financial stability]. *Vestnik BUKJeP*, 2015, no1.pp. 332-336.

*Наталина Татьяна Валерьевна (Россия, Новосибирск) – аспирант 3 года обучения, специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» «НГУЭУ» (630099, Новосибирск, ул. Каменская 56, e-mail: mila\_ntv@mail.ru).*

*Natalina Tatiana Valerievna (Russian Federation, Novosibirsk) – 3<sup>rd</sup> year post-graduate student, speciality: economics and management of national economy. Novosibirsk State University of Economics and Management (630099, Novosibirsk, Kamenskai, 56, e-mail: mila\_ntv@mail.ru).*

УДК 005.8:625

## ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО ОФИСА ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТНО-ИЗЫСКАТЕЛЬСКИХ РАБОТ КОМПЛЕКСНЫХ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ОБЪЕКТОВ КАПИТАЛЬНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА НА ОСНОВЕ ДЕКОМПОЗИЦИИ РАБОТ

М.С. Перфильев

ФГБОУ ВПО «СибАДИ», Россия, г. Омск.

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены вопросы формирования проектного офиса для выполнения проектно-изыскательских работ комплексных инфраструктурных объектов капитального строительства. Сформулированы общие принципы формирования проектного офиса и приведена его организационная структура. Предложены варианты назначения сотрудников на должность главного инженера комплексного проекта. Определены функции сотрудников проектного офиса при управлении проектно-изыскательскими работами. В заключительной части приводятся рекомендации по формированию управляющих команд и организации проектно-изыскательских работ на крупных инфраструктурных объектах.

**Ключевые слова:** управление проектом, проектный офис, проектно-изыскательские работы, организационная структура, функции сотрудников.

### Введение

В период с 2007 по 2014 год в России осуществлялась реализация проектов по подготовке к Олимпиаде-2014 в г.Сочи, Саммиту глав государств АТЭС-2012 в г. Владивостоке и ряда инфраструктурных объектов предусмотренных федеральной целевой программой «Развитие транспортной системы России (2010 - 2020 годы)». Возникла необходимость в достаточно короткие сроки определить места размещения, разработать градостроительную, проектную документацию и реконструировать и построить большое количество крупных объектов различного назначения: спортивные сооружения, мосты, железные и автомобильные дороги, морские порты и аэ-

ропорты, улично-дорожные сети, железнодорожные вокзалы, объекты энергетики и т.д. В реализации этих проектов в той или иной мере принимало участие большое количество отечественных проектных и строительных компаний. При подготовке организаций к реализации указанных выше проектов, крайне актуальной стала проблема формирования управляющих команд. В первую очередь эта проблема связана с отсутствием отечественного опыта реализации проектов такого масштаба в постсоветский период и как следствие, с отсутствием управленческих кадров необходимой квалификации.

В соответствии с сегодняшними представлениями теории управления проектами, осно-

вой для формирования организационных структур является иерархическая структура работ, полученная на основе декомпозиции проекта. На основе практического опыта, полученного автором в процессе управления проектно-изыскательскими работами на некоторых из указанных выше объектов, а также рекомендаций [1,2,3] был предложен вариант иерархической структуры проектно-изыскательских работ для комплексных инфраструктурных объектов (ИСП). Алгоритм создания ИСП более подробно описан в статье [4].

**Принципы формирования проектного офиса.** Формирование проектного офиса на основе декомпозиции работ начинается с определения специалистов, курирующих выполнение разделов и составляющих ядро команды проекта. Их основной задачей является своевременное обеспечение каждого исполнителя исходными данными, контроль хода работ, обеспечение увязки проектных решений с другими исполнителями и внешним окружением проекта, снятие возникаю-

щих проблем. В команду проекта могут включаться специалисты, как на полную, так и на частичную занятость. В свою очередь менеджер проекта осуществляет руководство указанными специалистами, принимает ключевые решения, отвечает за итоговый результат. Далее формируется структура проектного офиса. Она состоит из организационных структур текущих проектов и отдельных должностных лиц, обеспечивающих жизнедеятельность подразделения, к которым относятся: начальник отдела, экономист отдела, специалист по административно-хозяйственной работе, юрист. Кроме установления организационной структуры необходимо определить функциональные обязанности и правила взаимодействия между всеми сотрудниками проектного офиса, между членами проектных команд и внешними структурами: заказчиками, государственными и муниципальными учреждениями, субподрядчиками и т.д. Примерная структура проектного офиса приведена на рисунке 1.

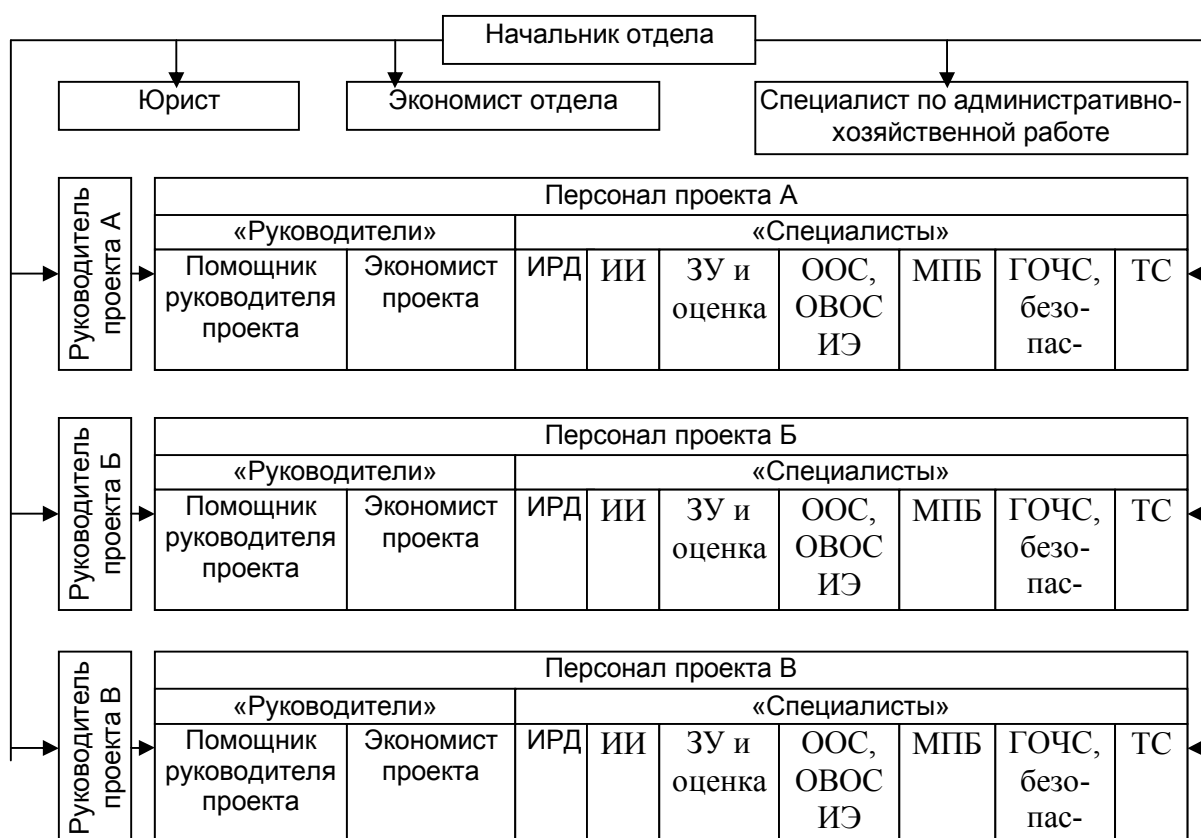


Рис. 1. Предлагаемая организационная структура проектного офиса

Все работающие в отделе сотрудники в зависимости от функций условно делятся на две группы: руководители и специалисты. Кроме того, есть функции, выполнение которых необходимо для поддержания жизнедея-

тельности отдела в целом (например, ежемесячное представление документов в бухгалтерию предприятия для начисления заработной платы). Эти работы выполняются сотрудниками по совместительству и дополнительно

оплачиваются. Функции руководства отделом исполняются начальником. Должность начальника является штатной. Для каждой из этих групп сотрудников необходимо применить ту или иную систему оплаты труда [5].

Реальный объем управленческой работы по проекту адекватно увязать с каким-либо формальным показателем (например, со стоимостью проекта) практически невозможно, в связи с тем, что каждый проект имеет свои особенности и специфику: различные регионы, требования заказчика, набор согласований, земельных вопросов и т.д. В связи с этим оплату труда руководителя проекта затруднительно и неправильно увязывать с отработанными часами. Оплата труда руководителей с одной стороны должна быть тесно связана с достигнутыми по проекту финансовыми результатами, так как только в этом случае можно обеспечить их достаточную мотивацию. С другой стороны некоторые проекты изначально являются нерентабельными. Такие проекты условно можно назвать имиджевыми. Они возникают при заходе компании на новый рынок, при выполнении неких социальных обязательств перед местными администрациями и т.п. В этом случае, заранее известно, что финансовый результат проекта будет низким или вовсе отрицательным, даже если руководитель проекта приложит все возможные усилия. В связи с этим, для категории «руководители» целесообразно установить гарантированные оклады на период разработки проекта, а также премиальные поощрительные выплаты при достижении по проекту положительных финансовых результатов.

В каждом проекте имеются специализированные работы (например, работы по экологическим изысканиям и оценке воздействия на окружающую среду), выполнение которых происходит в ограниченном объеме и в ограниченные сроки. Для управления этими работами назначаются (или привлекаются) специалисты с необходимым уровнем квалификации. Специалисты могут быть как внешними, так и внутренними в зависимости от специфики работ и текущей загрузки штатных сотрудников отдела. Необходимый период работы и уровень оплаты специалиста определяются руководителем проекта. Размер заработной платы специалистов необходимо увязывать с выполненным объемом работ. Для этого целесообразно выполнить нормирование трудоемкости различных видов работ. Принципы нормирования труда более подробно изложены в соответствующей литературе, например [5].

**Назначение главного инженера проекта.** Важным вопросом формирования проектной команды является определение должностного лица, которое будет исполнять обязанности главного инженера проекта (ГИП). Сложность вопроса состоит в том, что в составе комплексных объектов осуществляется проектирование самых разных инженерных сооружений: автомобильных дорог, мостов, тоннелей, водозаборных сооружений, административных и промышленных зданий, промплощадок, инженерных сетей, объектов железнодорожного транспорта, автоматизированных систем управления и т.д. Найти или подготовить специалистов, глубоко владеющих спецификой всех указанных объектов практически невозможно. При решении этого вопроса возможны следующие варианты:

1. ГИП комплекса – отдельное должностное лицо. Такое решение имеет смысл при проектировании очень сложных в инженерном отношении объектов. При этом по каждому разделу комплексного проекта будет назначен соответствующий ГИП (например, ГИП по разделу «Мосты»).

2. Руководитель проекта совмещает должности ГИПа и менеджера. Это классическая схема, применяемая в большинстве отечественных проектных компаний. При этом основной объем проектных работ выполняется по какому-то одному виду инженерных сооружений (например, по автомобильным дорогам).

3. ГИП является внешним привлеченным лицом, работающим в структуре отдела исполнителя или субподрядчика. Такой вариант может быть реализован при использовании в проектной документации типовых проектных решений.

Универсального способа решения данного вопроса не существует. Для каждой конкретной ситуации принимается индивидуальное решение в зависимости от сложности решаемых в проекте инженерных задач и квалификации имеющихся кадров. Для определения круга обязанностей ГИПа можно воспользоваться рекомендациями [6].

**Функции членов команды проекта и офиса проекта.** Применительно к условиям проектирования крупных транспортных объектов определены основные функции участников проекта и используемые системы оплаты труда (см. табл. 1,2). В самом общем виде основные участники проекта и взаимосвязи между ними определены государственным стандартом [7]. Состав участников проектной команды для управления определялся на основе практической деятельности с учетом указанного документа.

Таблица 1 – Функционал членов команды проекта и система оплаты труда

| № п/п | Роль в проекте (временная должность)                            | Система оплаты труда   | Занятость в проекте | Основные функции (перечень курируемых разделов)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|-----------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Руководитель проекта                                            | повременно-премиальная | полная              | Общее управление, принятие решений, обеспечение исполнения решений, принятых на более высоких уровнях управления. Ответственность за получение требуемых результатов проекта                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2     | Главный инженер проекта                                         | повременно-премиальная | полная              | Принятие технических решений, проверка проектной документации исполнителей, увязка смежных разделов, контроль качества выполнения разделов проектной документации, влияющих на безопасность и надежность сооружения, разработка состава проекта, сопровождение экспертиз и пр.                                                                                                                                                                               |
| 3     | Помощник (заместитель) руководителя проекта                     | повременно-премиальная | полная              | Организация работ, работа с субподрядчиками, обеспечение исполнения принятых решений<br>Формирование общих томов проектной документации: «Пояснительная записка», «Исходные данные», «Технические условия ведомств и организаций» «Согласования», «Основные проектные предложения»                                                                                                                                                                           |
| 4     | Экономист проекта                                               | повременно-премиальная | полная              | Документооборот: переписка, договоры, счета, акты, отчеты о командировках и т.д.<br>Проверка смет на ПИР, контроль разработки смет на СМР<br>Отчетная документация по проекту: бюджет, загрузка сотрудников, зарплата, субподрядчики, платежи<br>Календарное планирование<br>Ведение архива ПСД<br>Сбор и передача исходных данных для разработки смет на СМР<br>Сопровождение проверки сметной документации в экспертных учреждениях                        |
| 5     | Ответственный по подготовке исходно-разрешительной документации | Сдельно-премиальная    | Частичная           | Сбор исходных данных (по отдельному перечню)<br>Получение технических условий (по отдельному перечню)<br>Согласования (по отдельному перечню)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 6     | Ответственный по инженерным изысканиям                          | Сдельно-премиальная    | Частичная           | Контроль выполнения инженерных изысканий. В том числе получение необходимых разрешений и согласований, подготовка программ изысканий и технических заданий, увязка работ исполнителей<br>Инженерно-геодезические<br>Инженерно-геологические<br>Инженерно-гидрометеорологические<br>Микросейсмораионирование<br>Инженерно-геокриологические<br>Археологические<br>Обследование на наличие ВОП<br>Изыскания площадок ГСМ<br>Изыскания источников водоснабжения |

Продолжение Таблицы 1

|    |                                                                                                                              |                        |           |                                                                                                                                                               |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7  | Ответственный по контролю за разработкой землеустроительной документации и оценке земельных участков и объектов недвижимости | Сдельно-премиальная    | Частичная | Проект полосы отвода                                                                                                                                          |
|    |                                                                                                                              |                        |           | Подготовка разрешительных документов для отвода земель: акты выбора земельных участков, акты выбора лесных участков, проекты освоения лесов и т.д.            |
|    |                                                                                                                              |                        |           | Организация и проведение публичных слушаний                                                                                                                   |
|    |                                                                                                                              |                        |           | Проект планировки территории                                                                                                                                  |
|    |                                                                                                                              |                        |           | Проект межевания территории                                                                                                                                   |
|    |                                                                                                                              |                        |           | Оценка затрат, связанных с приобретением прав на земельные участки и объекты недвижимости                                                                     |
|    |                                                                                                                              |                        |           | Сопровождение документации в экспертных учреждениях                                                                                                           |
| 8  | Ответственный по контролю за разработкой разделов ООС, ОВОС, выполнением инженерно-экологических изысканий                   | Сдельно-премиальная    | Частичная | Сбор исходных данных для разработки разделов, подготовка и утверждение заданий                                                                                |
|    |                                                                                                                              |                        |           | Инженерно-экологические изыскания                                                                                                                             |
|    |                                                                                                                              |                        |           | Проверка разделов ООС, ОВОС, расчета ущерба водным биологическим ресурсам, иных расчетов                                                                      |
|    |                                                                                                                              |                        |           | Организация и проведение общественных обсуждений                                                                                                              |
|    |                                                                                                                              |                        |           | Проект освоения лесов                                                                                                                                         |
|    |                                                                                                                              |                        |           | Согласования                                                                                                                                                  |
|    |                                                                                                                              |                        |           | Сопровождение документации в экспертных учреждениях                                                                                                           |
| 9  | Ответственный по контролю за разработкой раздела МПБ                                                                         | Сдельно-премиальная    | Частичная | Сбор исходных данных для разработки раздела                                                                                                                   |
|    |                                                                                                                              |                        |           | Подготовка технического задания на выполнение работ, передача исходных данных                                                                                 |
|    |                                                                                                                              |                        |           | Проверка выполненного раздела                                                                                                                                 |
|    |                                                                                                                              |                        |           | Увязка решений разных исполнителей. Подготовка общих выводов                                                                                                  |
|    |                                                                                                                              |                        |           | Сопровождение документации в экспертных учреждениях                                                                                                           |
|    |                                                                                                                              |                        |           |                                                                                                                                                               |
| 10 | Ответственный по контролю за разработкой разделов ГО и ЧС, СМиС, СМИК, противодействие актам незаконного вмешательства       | Сдельно-премиальная    | Частичная | Сбор исходных данных для разработки раздела                                                                                                                   |
|    |                                                                                                                              |                        |           | Подготовка технического задания на выполнение работ, передача исходных данных                                                                                 |
|    |                                                                                                                              |                        |           | Проверка выполненного раздела                                                                                                                                 |
|    |                                                                                                                              |                        |           | Увязка решений разных исполнителей. Подготовка общих выводов                                                                                                  |
|    |                                                                                                                              |                        |           | Сопровождение документации в экспертных учреждениях                                                                                                           |
| 11 | Технический специалист                                                                                                       | Повременно-премиальная | полная    | Подготовка материалов технического и аналитического характера: расчеты объемов, подготовка графических материалов, демонстрационные и аналитические материалы |

Таблица 2 – Основные функции должностных лиц отдела

| № п/п | Должность         | Система оплаты труда   | Занятость в проекте                                               | Основные функции                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|-------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Начальник отдела  | повременно-премиальная | полная                                                            | Общее управление, организация работ. Контроль хода работ по проектам. Принятие решений находящихся вне компетенции руководителей проектов. Ответственность за финансовые и иные результаты отдела. Загрузка сотрудников                            |
| 2     | Экономист отдела  | Простая повременная    | Полная/ частичная. (в зависимости от количества текущих проектов) | Контроль платежей и взаиморасчетов с контрагентами. Взаимодействие с финансовыми и экономическими службами предприятия. Подготовка отчетности. Постоянная актуализация финансовых результатов проектов и отдела в целом. Документооборот в отделе. |
| 3     | Юрист             | Простая повременная    | Полная/ частичная. (в зависимости от количества текущих проектов) | Юридическое сопровождение проекта, квалифицированная помощь руководителю и специалистам                                                                                                                                                            |
| 4     | Специалист по АХР | Простая повременная    | Полная/ частичная. (в зависимости от количества текущих проектов) | Материально ответственное лицо. Материальное и хозяйственное обеспечение всех работ отдела: аренда помещений, связь, обслуживание транспорта, приобретение и обслуживание оргтехники и т.д.                                                        |

### Заключение

Обобщив полученный практический опыт и учитывая устоявшиеся положения теории управления проектами, можно сформулировать следующие

1. Для эффективного управления проектно-изыскательскими работами на крупных инфраструктурных объектах ядро управляющей команды должно насчитывать 6 – 10 человек. Конкретное количество специалистов будет зависеть от многих факторов: размер и сложность проекта, территориальная рассредоточенность объектов проектирования, особенности местного законодательства, наличие ограничений и обременений на используемых земельных участках, уровень квалификации сотрудников и т.д. Имеет смысл сначала формировать команду с минимальным количеством сотрудников и при необходимости увеличивать их число.

2. С целью повышения производительности работ и снижения их стоимости, для каждой суммарной задачи целесообразно подготовить стандарт выполнения работ. В нем должны быть представлены: исходные данные для выполнения задачи (работы, отчета); ориентировочные сроки и стоимость работ, определенные по объектам-аналогам; состав итогового отчета; типовое техническое задание на выполнение работ; перечень обязательных и рекомендуемых нормативных документов; перечень необходимых технических условий и согласований. Методология

регламентации и управления каждым бизнес-процессом освещена в источнике [8].

3. Документально оформленные правила взаимодействия позволяют исключить дублирование функций и значительно улучшить управляемость как в проектной команде, так и в проектом отделе.

4. Размер заработной платы специалистов (в том числе проектировщиков) необходимо увязывать с выполненным объемом работ. Для этого целесообразно выполнить нормирование трудоемкости проектных работ и поддающихся нормированию работ по организации проектирования. Заработная плата руководителей проектов и их заместителей должна состоять из фиксированной части и дополнительного вознаграждения, зависящего от полученных результатов по проекту (стоимость, сроки и качество).

5. Так как этапы проектно-изыскательских работ в основном выполняются последовательно, то специалисты по управлению конкретными разделами в течение срока реализации проекта загружены неравномерно. Срок реализации проекта средней сложности составляет около полутора лет. Выполнение же одного раздела проектной документации для крупного проекта требует около 2-3 месяцев. С целью загрузки специалистов проектного офиса, работающих в штате организации, используются следующие решения: обучение сотрудника по нескольким направлениям работ, выполняемым

в разное время (например, сбор исходных данных и контроль разработки раздела «Ме-роприятия по обеспечению пожарной безо-пасности»); работа «узкого» специалиста од-новременно на нескольких объектах.

Предлагаемая структура управления проектами отличается от традиционной вве-дением дополнительного уровня управления – специалисты по управлению разделами проектной документации. В традиционной организационной структуре проектной компа-нии ГИП (руководитель проекта) напрямую осуществляет контроль и увязку проектных решений всех исполнителей. В случае ком-плексного проектирования крупного объекта количество связей между участниками проек-та, количество и разнообразие инженерных, правовых и организационных задач резко возрастает, возникает перегрузка руководи-теля. Приведенный в статье подход к форми-рованию организационной структуры проектно-го офиса учитывает эти особенности. Формируемая структура обладает высокими адаптивными качествами, то есть позволяет быстро снимать возникающие проблемы, реа-гировать на запросы и замечания основных заинтересованных сторон: экспертных орга-низаций, заказчика, будущего пользователя объекта, сетевых компаний, государственных и муниципальных учреждений.

#### Библиографический список

1. Верзух, Эрик Управление проектами: уско-ренный курс по программе MBA.: Пер. с англ. – М.:ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 480 с.
2. Управление высокотехнологическими про-граммами и проектами / Рассел Д. Арчибальд; Пер. с англ. Мамонтова Е.В.; Под ред. Баженова А.Д., Арефьева А.О. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2010. – 464 с.
3. Управление инвестпроектами строительст-ва ТЭС. Предынвестиционная фаза / Л.К. Осика. – М.: Вершина, 2009. – 344 с.
4. Перфильев, М.С. Создание иерархической структуры проектно-изыскательских работ для комплексных инфраструктурных объектов капи-тального строительства / М.С. Перфильев // Вест-ник СибАДИ. – 2015. – № 4 (44). – С. 164-169.
5. Кадры предприятия: практическое пособие / Н.В. Пошерстник. – М.: Проспект, 2007. – 488 с.
6. МДС 11-11.2000 Организация работы управляющего проектом (ГИПа, ГАПа) в условиях рынка. Методические рекомендации.
7. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менедж-мент. Требования к управлению проектом. – Введ. 2012-09-01. – М.: Стандартинформ, 2011. – 10 с.
8. Бизнес-процессы: Регламентация и управ-ление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт эко-номики и финансов «Синергия». – М.: Инфра-М, 2006. – 319 с.

#### CREATING A PROJECT OFFICE FOR IMPLEMENT-ING SURVEY WORKS OF COMPLEX INFRA-STRUCTURE OBJECTS OF A CAPITAL CONSTRUCTION ON THE BASIS OF WORKS' DECOMPOSITION

M.S. Perfiliev

**Abstract.** The article dwells on the formation of the project office for implementing survey works of complex infrastructure objects of capital construction. General principles of forming the project office are formulated; its organizational structure is also provided. Options proposed for appointment to the post of chief engineer of the complex project. The author suggests variants of appointing workers on the position of a chief engineer of a complex project. The author has determined functions of the project office's workers, managing survey works. In the conclusion the author provides recommendations on forming control commands and organization of survey works on large scale infrastructure objects.

**Keywords:** management of project, project office, survey works, organizational structure, functions of workers.

#### References

1. Verzhuk Erik *Upravlenie proektami: usko-rennyj kurs po programme MBA* [Management of projects: an intensive course on MBA program]. Moscow, ООО I.D. Vil'jams, 2010. 480 p.
2. *Upravlenie vysokotekhnologicheskimi pro-grammami i proektami* [Management of hightech programs and projects]. Moscow, Kompanija AjTi; DMK Press, 2010. 464 p.
3. *Upravlenie investproektami stroitel'st-va TJeS. Predynvesticionnaja faza* [Management of investment projects of constructing thermal power plants. Pre-investment phase]. L.K. Osika. Moscow, Vershina, 2009. 344 p.
4. Perfiliev M.S. Sozdanie ierarhicheskoy struktury proektno-izyskatel'skih rabot dlja kompleksnyh infrastrukturyh ob'ektov kapital'nogo stroitel'stva [Creation of a hierarchical structure of survey works for complex infrastructure objects of capital construction]. *Vest-nik SibADI*, 2015, no 4 (44). pp. 164-169.
5. *Kadry predpriyatija: prakticheskoe posobie / N.V. Posherstnik* [Company's personnel: practical handbook]. Moscow, Prospekt, 2007. 488 p.
6. MDS 11-11.2000 Organizacija raboty upravljajushhego proektom (GIPa, GAPa) v uslovijah rynka. Metodicheskie rekomendacii [Work organization of a project manager in the market conditions. Methodical recommendations.].
7. GOST R 54869-2011. *Proektnyj menedzhment. Trebovanija k upravleniju proektom*. [State standard P 54869-2011. Project management. Requirements to project management]. Moscow, Standartinform, 2011. 10 p.
8. *Biznes-processy: Reglamentacija i uprav-lenie* [Business processes: Regulation and management]. V.G. Eliferov, V.V. Repin; Institut jekonomiki i finansov «Sinergija». Moscow, Infra-M, 2006. 319 p.

Перфильев Максим Сергеевич (Россия, г. Омск) – кандидат технических наук, доцент кафедры «Экономика и управление дорожным хозяйством» ФГБОУ ВПО «СибАДИ». (644080, г. Омск, пр. Мира, 5, e-mail:mair2002@rambler.ru).

Perfiliev Maksim Sergeevich (Russian Federation) – candidate of technical sciences, associate professor of the department "Economics and roads management", The Siberian automobile and highway academy (SibADI) (644080, Omsk, Mira Ave., 5, e-mail:mair2002@rambler.ru).

УДК 338.31

### КОНКУРЕНТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ БИЗНЕСА В ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ

В.П. Плосконосова, В.В. Бирюков  
ФГБОУ ВПО «СибАДИ» Россия, г. Омск.

**Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы формирования методологии исследования конкурентного поведения бизнеса, а также показаны особенности и условия его успешного поведения в инновационной конкуренции исходя из нелинейности инновационного процесса и наличия множества источников инноваций в современной экономике.

**Ключевые слова:** инновация, конкуренция, стратегия, конкурентные преимущества, креативная имитация.

#### Введение

В результате радикальных научно-технических, организационно-экономических и социально-политических перемен в настоящее время складывается принципиально новая парадигма ведения бизнеса, при этом российское предпринимательство сталкивается со сложными проблемами, обусловленными усилением конкуренции, кардинальным изменением ее природы, источников и механизмов осуществления под влиянием многих факторов: глобализации бизнеса, повышения роли инноваций и нематериальных активов, дифференциации спроса, введением экономических санкций и др. В данных условиях возникает настоятельная потребность переосмысления сложившихся форм и методов предпринимательской деятельности, разработки подходов, обеспечивающих успешное удержание и создание конкурентных преимуществ.

#### Целостное видение проблемы формирования методологии исследования

Несмотря на большое число работ, посвященных проблеме конкуренции, ее исследование остается актуальным. Теоретические предпосылки исследования поведения бизнеса в условиях инновационной конкуренции связаны с такими направлениями экономической теории, как институциональная экономика, эволюционная экономика и экономика фирмы. Следует отметить, что доминирующая в XXI в. неоклассическая парадигма экономической теории способствовала формированию структурного подхода к изучению конкуренции, как некоторого рыночного состояния, жестко детерминирующего формирование модели поведения фирмы. Однако

как заметил еще Ф. Хаеик, неоклассическая парадигма интерпретаций конкуренции не позволяет удовлетворительно ее описывать как реализацию динамического процесса, связанного с «процедурой открытия» новых возможностей развития экономической деятельности. В связи с этим со второй половины XX в. происходило развитие других направлений изучения конкуренции, которые базируются на «деятельной» интерпретации конкуренции.

Общую концепцию конкуренции целесообразно разрабатывать на основе подхода, который должен быть системным, учитывая системный характер организации деятельности фирмы, и эволюционным, что отвечает природе ее конкурентного поведения как сложной, саморазвивающейся и открытой системы [1]. В настоящее время среди современных теорий стратегического менеджмента концепция динамических способностей в наибольшей степени способствует изучению поведения фирмы, поддерживающей устойчивые конкурентные преимущества в условиях инновационной конкуренции [2]. Опираясь на ресурсный подход, она развивает неошумпетерианскую теорию фирмы и принятия решений в организации, в которой видны подходы поведенческой теории фирмы, эволюционного направления в экономической теории и шумпетеринского понимания инновационного процесса.

Стратегия конкурентного поведения фирмы зависит от выбора типа инноваций. Создание и тиражирование тех или иных типов инноваций как источников развития конкурентных преимуществ определяется стадией