



Котов Д.В.
Kotov D.V.

*доктор экономических наук, профессор,
Уфимская высшая школа
экономики и управления,
ФГБОУ ВО «Уфимский государственный
нефтяной технический университет»,
г. Уфа,
Российская Федерация*



Бычков К.Н.
Bychkov K.N.

*аспирант, Уфимская высшая школа
экономики и управления,
ФГБОУ ВО «Уфимский государственный
нефтяной технический университет»,
г. Уфа,
Российская Федерация*

УДК 338.2:005.8:338.45

DOI: 10.17122/2541-8904-2023-2-44-22-29

ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРОЕКТОВ С УЧЕТОМ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ПРОБЛЕМ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

В статье описаны существующие тренды на отечественных рынках, активно использующих проектное управление в своей деятельности. Обозначена актуальность использования концепции устойчивого развития в сложившейся обстановке. Выявлена необходимость разработки на основе ее принципов специального механизма – центра устойчивого отраслевого развития, интегрированного в проекты импортозамещения, что позволит извлечь выгоду всем субъектам отраслей промышленности. Объектом исследования в данной статье является промышленный сектор в целом, а предметом – проекты по импортозамещению, реализуемые на промышленных предприятиях. Основной целью данной статьи является определение способа улучшения реализации промышленных проектов в условиях импортозамещения. Для достижения данной цели в статье выдвигаются и решаются следующие задачи: выделение основных направлений адаптации процессов реализации промышленных проектов к сложившейся экономической обстановке, определение импортозамещения как экономической категории и оценка рисков при реализации политики импортозамещения, поиск пути повышения отраслевой устойчивости на основе применения концепции устойчивого развития. В статье были рассмотрены литературные источники, научные труды, электронные ресурсы и информация из открытого доступа. Данная статья может быть полезна проектным менеджерам, руководителям промышленных предприятий для понимания процессов интеграции механизмов устойчивого развития при реализации проектов импортозамещения.

Ключевые слова: управление проектами, проектная модель управления, импортозамещение, принципы устойчивого развития, промышленные проекты, отраслевой центр управления, санкционная политика, меры государственной поддержки.

THE PROCESS OF IMPLEMENTING INDUSTRIAL PROJECTS TAKING INTO ACCOUNT THE PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND IMPORT SUBSTITUTIONS PROBLEMS

The article describes the existing trends in domestic markets that actively use project management in their activities. The relevance of using the concept of sustainable development in the current

situation is indicated. The necessity of developing a special mechanism based on its principles – a center for sustainable sectoral development integrated into import substitution projects, which will allow all subjects of industries to benefit, is revealed. The object of research in this article is the industrial sector as a whole, and the subject is import substitution projects implemented at industrial enterprises. The main purpose of this article is to determine a way to improve the implementation of industrial projects in the context of import substitution. To achieve this goal, the following tasks are put forward and solved in the article: the identification of the main directions of adaptation of the processes of industrial projects to the current economic situation, the definition of import substitution as an economic category and risk assessment in the implementation of import substitution policy, the search for ways to increase industry sustainability based on the application of the concept of sustainable development. The article reviewed literary sources, scientific works, electronic resources and information from open access. This article can be useful for project managers, managers of industrial enterprises to understand the processes of integration of mechanisms of sustainable development in the implementation of import substitution projects.

Key words: project management, project management model, import substitution, sustainable development principles, industrial projects, industry management center, sanctions policy, state support measures.

Методы. Методы исследования построены на изучении, сравнении и анализе научных, технических и собственных материалов. В качестве основных методов исследования были применены методы сравнительного анализа, вертикальный и горизонтальный анализы статистической информации, метод обобщений и др. При написании статьи были рассмотрены и использованы литературные источники, научные труды, электронные ресурсы и информация из открытого доступа.

1. Определение текущих условий реализации промышленных проектов: основные направления адаптации процессов реализации промышленных проектов к сложившейся экономической обстановке

В последнее время на отечественных рынках сформировались тренды, подталкивающие руководителей предприятий к переходу от классических моделей развития и планирования деятельности к осуществлению деятельности по методике «здесь и сейчас» [1]. Такая негативная тенденция к планированию сложилась ввиду поддержания необходимого уровня жизнеспособности предприятий, невозможности разработки стабильных стратегических планов развития. Этому способствует атмосфера неопределенности, социально-экономические ограничения и сложности в удовлетворении потребительских запросов. Сильное влияние оказала и санкционная политика иностранных государств, так

или иначе сказавшаяся на всех отраслях экономики. Для промышленности произошло смещение приоритетов с повышения рентабельности продукции на необходимость в её выпуске для покрытия товарного дефицита.

В качестве мер поддержки данного процесса, а также в целях создания необходимых для этого новых производственных мощностей был принят целый перечень законопроектов, направленных на стимулирование внутреннего рынка, появились программы промышленной ипотеки, субсидирования НИОКР и разработки КД (конструкторской документации). Важно отметить, что для успешной реализации данных механизмов необходимо выстроить и должный уровень взаимодействия между их субъектами – государством, наукой и производственными предприятиями. Интерес государства, выступающего в данном случае отчасти и в роли инвестора, определен вектором экономического развития и национальной парадигмой. При этом должно быть понимание и осознание рисков того, что многие из запущенных таким образом проектов могут быть на начальном этапе убыточными, однако на первое место должны ставиться перспективы их дальнейшего развития. Кроме того, стоит учитывать тот факт, что в текущих рыночных условиях не стоит задача повсеместного импортозамещения всего и вся. Необходимо

для начала определиться с наиболее критическими отраслями и проектами.

Таким образом, такие участники инжиниринговых проектов, как заказчики и подрядчики, столкнулись с необходимостью реализовывать проекты в условиях высокой волатильности внешней среды, под давлением таких факторов, как: политическая и экономическая неопределенность, социальное напряжение, недоступность / ограниченная доступность производственного оборудования и программного обеспечения, огромное количество ограничений и регулирований со стороны законодательства РФ, не позволяющих гибко менять целевые, технико-экономические параметры планируемых или исполняемых проектов.

2. Импортозамещение как экономическая категория. Оценка рисков при реализации политики импортозамещения

В качестве экономической категории импортозамещение представляет собой такую промышленную стратегию государства, которая нацелена на защиту внутренних производителей и обеспечение внутреннего потребителя необходимыми товарами, на замену импортируемых товаров товарами внутреннего производства [2]. Однако до недавнего времени в РФ не существовало столь острой необходимости в импортозамещении, и все организационно-правовые, экономические и технологические механизмы стратегии импортозамещения носили скорее стимулирующий характер. Импортное оборудование и технологии занимали существенную долю на предприятиях большинства отраслей. Нарастая объемы производства, предприятия увеличивали и зависимость от поставок импорта. При этом имеющиеся проблемы импортозависимости отдельных предприятий являются сдерживающими факторами для устойчивого развития отраслей в целом [3].

Теория и практика импортозамещения давно известны и были описаны еще неоклассиком Н. Картером, также рассматривались в работах П. Линдберта и Х. Ченери. Их труды были подытожены российским ученым В.И. Зарубиным, который свел саму

стратегию импортозамещения к поиску необходимых механизмов, призванных сбалансировать различные аспекты развития экономических подсистем. В качестве основы механизма устойчивого развития им предложено использование динамической теории развития экономических субъектов, которая была описана В.Г. Могилевским [4]. В её основе лежит идея того, что устойчивое развитие любой отрасли в целом должно быть основано на тех проектах, что позволяют отрасли достигнуть состояния динамического равновесия. При этом для его обеспечения должны применяться специальные механизмы управления. Основные принципы данных механизмов управления заключены в следующем [5]:

- в процессе отраслевого устойчивого развития система управления должна быть одним из субъектов данного процесса, иметь мотивацию его успешной реализации;

- цели проекта развития предприятия должны лежать не только в рамках развития самого предприятия, но и в выпуске конкурентоспособной товарно-продуктовой линейки;

- цели проекта развития предприятия должны иметь долгосрочные перспективы и по завершении проекта.

Санкционная политика иностранных государств оказала сильное влияние на изменение подходов к импортозамещению.

Применительно к проектному управлению необходимо учитывать, что в рамках быстрого перехода на импортозамещение отсутствие научно-обоснованных подходов к реализации подобных проектов может привести к увеличению неструктурированных, стихийных, узкоспециализированных решений, что в дальнейшем может пошатнуть процесс устойчивого развития. Чтобы не допустить несогласованности проектного и отраслевого управления, на предприятиях отрасли необходимо сформировать специальный механизм, обеспечивающий процесс реализации проектов импортозамещения с учетом принципов устойчивого развития. Конечно, такой механизм подразумевает сильное вовлечение государства в том числе и во внутреннюю политику отдельных пред-

приятый. Однако здесь стоит учитывать, что в конечном итоге такой механизм выгоден всем субъектам процесса.

Имеющиеся механизмы, благодаря которым на текущий момент реализуются проекты импортозамещения, в первую очередь опираются на меры государственной поддержки. При этом данные меры охватывают не все отрасли промышленности, имеют границы квот и субсидий, что создает дополнительные рамки для проектов. К тому же данные механизмы помимо поощрительных функций имеют и жесткую императивную природу, продиктованную их нормативно-правовыми основами, что снижает степень свободы предприятия и, в конечном итоге, не позволяет последнему гибко реагировать на запросы потребителя.

3. Реализация проектов импортозамещения на промышленных предприятиях: пути повышения отраслевой устойчивости на основе применения концепции устойчивого развития

С точки зрения проектного управления, при реализации проектов, связанных с импортозамещением, субъектами будут являться все стороны, так или иначе вовлеченные в данный процесс – предприятия-производители, проектные организации, поставщики, потребители товара, органы государственной власти, инвесторы. И обеспечить нормальное функционирование процессов импортозамещения возможно только при согласовании интересов всех вышеперечисленных субъектов, для чего требуется создание отраслевых центров управления (рис. 1).

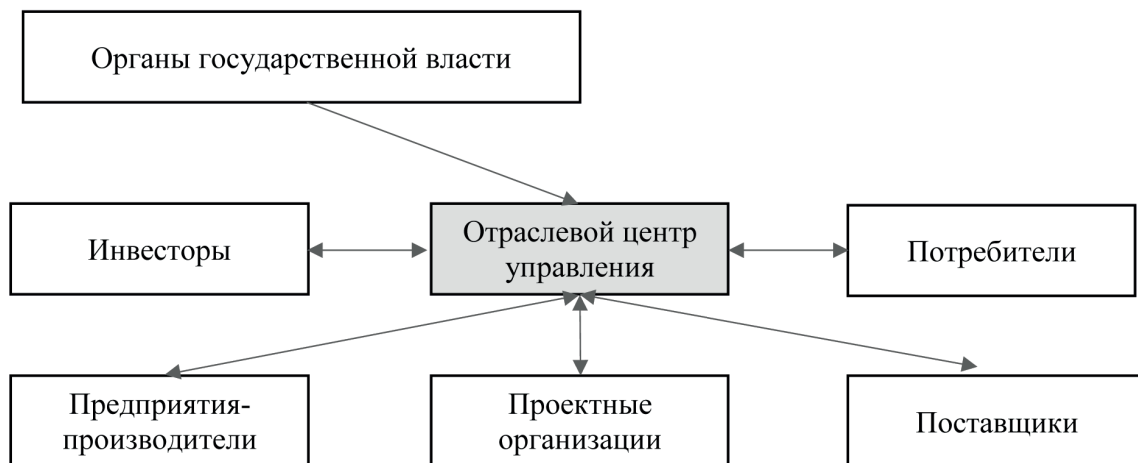


Рисунок 1. Взаимодействие субъектов реализации проектов, связанных с импортозамещением и отраслевым центром управления

Основной целью данных центров должно являться обеспечение отраслевой устойчивости путем сбалансированности результатов проектов. Центры должны проводить оценку экономической и социальной эффективности проектов импортозамещения и на этой основе внедрять принципы устойчивого развития не только в процессы предприятий, но и в сами процессы управления проектами.

При этом одной из задач реализации проектов должна являться и минимизация различий между фактическим и целевым уров-

нем устойчивого развития, определяемого самим предприятием в соответствии с планами его стратегического развития. В противном случае реализация отдельных проектов может благоприятно сказываться на отдельном предприятии, но негативно отразиться на среднем уровне устойчивости предприятий всей отрасли.

Отраслевой центр проектного управления должен быть вовлечен на каждой стадии реализации проекта: от инициации до мониторинга и контроля. Как правило, подобные

проекты имеют отдельные стадии, каждая из которых имеет свою систему показателей. С целью соответствия проектов показателям устойчивого развития, разделение проекта на отдельные фазы, или, точнее, этапы, должно происходить при согласовании с отраслевым центром управления. Также при непосредственном участии отраслевого центра должны происходить завершение каждого этапа проекта на отдельном предприятии и

переход к каждому последующему этапу. Задача отраслевого центра в таком механизме – оценивать текущий этап реализации, принимать решения о переходе на следующий этап. При этом для снижения нагрузки на центры и более объективной оценки текущей ситуации к мониторингу предлагается привлекать и сторонних независимых экспертов (рис. 2).



Рисунок 2. Процесс управления проектами импортозамещения с участием отраслевого центра управления

Внедрение подобного механизма позволит повысить устойчивость промышленной отрасли, сбалансировать интересы всех субъектов. Следствием реализации проектов с учетом соблюдения принципов устойчивого развития станет рост технологичности производства (высокая степень переработки сырья, использование ресурсо- и энергосберегающих технологий), усиление кооперации между предприятиями. В результате этого будет обеспечен рост отраслевой устойчивости в условиях санкций.

Стоит также отметить, что мониторинг проекта на всех стадиях его реализации, осуществляемый отраслевым центром, позволит дополнительно решить одну из насущнейших проблем управления промышленными проектами, отмечаемую рядом современных ученых, – снижение бизнес-ценности продукта в ходе разработки и реализации про-

екта. Это происходит, поскольку за время реализации проекта продукт может устареть и не оправдать ожиданий заказчика, ввиду быстрых темпов технического развития, изменчивости рынка и других факторов (рис. 3). Проблема состоит в том, что в соответствии с текущими общепринятыми стандартами проектного управления после этапа планирования маркетинговые данные не актуализируются. Соответственно, анализ маркетинговых процессов на этапе реализации выпадает из зоны ответственности менеджера проекта. И корректирующие воздействия на проект, которые осуществляют проектные менеджеры на этапе реализации, вносятся на основе анализа отклонений по бюджету, ресурсам и времени. А поскольку отраслевые центры контактируют в том числе и с потребителями товара, на этапе контроля за каждым этапом проекта коррек-

тивы возможно будет вносить и на основе маркетинговой отчетности, оценивая актуальность продукта для потребителя и выявляя его недостатки. Таким образом, вопросы маркетинга, не относящиеся напрямую к деятельности проектных менеджеров, не будут

проигнорированы, кроме того, своевременное внесение корректирующих воздействий на проект именно со стороны маркетингового анализа позволит улучшить итоговый продукт, и он не потеряет своей актуальности на этапе выпуска.

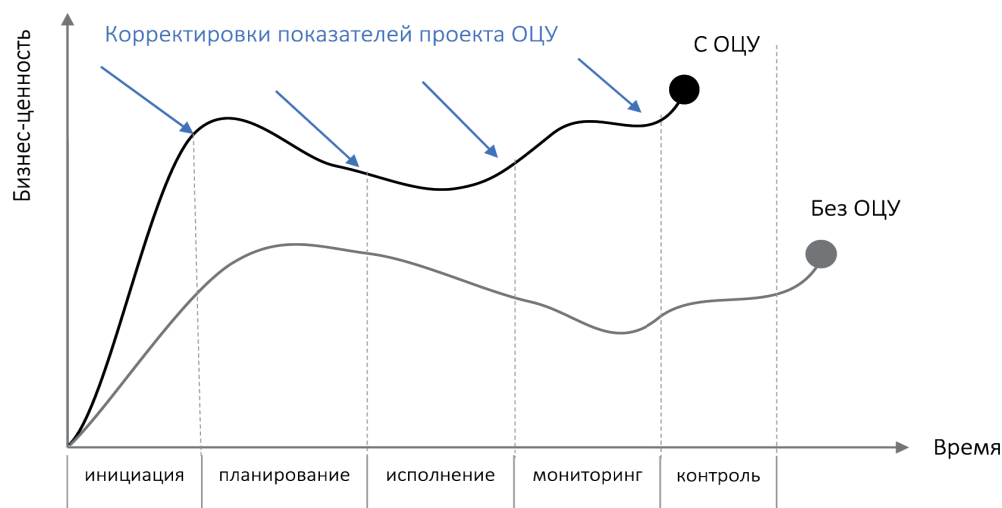


Рисунок 3. Мониторинг проекта на всех стадиях его реализации, осуществляемый отраслевым центром управления проектами (ОЦУ)

Таким образом, несмотря на то, что сама концепция устойчивого развития была разработана достаточно давно, она достаточно актуальна в сложившейся обстановке, поскольку позволяет не допустить ошибок в поспешной реализации политики импортозамещения, а разработка на основе ее принципов специального механизма – центра устойчивого отраслевого развития, интегрированного в проекты импортозамещения, – позволит извлечь выгоду всем субъектам промышленной отрасли.

Основы данного механизма были выдвинуты российскими учеными В.И. Зарубиным

и Е.А. Захарченко [2, 3, 5]. Описание системы взаимодействия субъектов отрасли и механизмов вовлечения отраслевого центра в управление проектами импортозамещения дополняет их работы, что дает более полную картину эффективности данного института. Процесс мониторинга проектов отраслевыми центрами, являющийся производной от внедрения отраслевых центров управления, призван значительно усилить эффективность проектов импортозамещения, поскольку будет оказывать влияние не только на эффективность реализации последних, но и на бизнес-ценность их конечных результатов.

Список литературы

1. Кокшаров А.Р. Современные проблемы проектного менеджмента // *Лидерство и менеджмент*. – 2019. – Т. 6. – № 4. – С. 375-384.
2. Захарченко Е.А., Зарубин В.И., Луценко Р.В., Горбанев С.В. Управление проектами импортозамещения в отрасли про-

мышленности // *Новые технологии*. – 2017. – № 4. – С. 144-149.

3. Захарченко Е.А., Зарубин В.И. Устойчивое развития региональных отраслевых производств // *Наука в современном обществе: закономерности и тенденции развития: Сборник статей Международной*

научно-практической конференции: в 2 ч. – Ч. 2. – Уфа: МЦИИ ОМЕГА САЙНС, 2016.

4. Могилевский В.Д. Методология систем. – М.: Экономика, 1999. – 256 с.

5. Захарченко Е.А., Методологические основания процесса разработки стратегии устойчивого развития отрасли промышленности с учетом фактора импортозамещения // Новые технологии. – 2016. – № 4. – С. 32-36.

6. Алдошкин А.В. Теоретические и практические аспекты формирования организационно-экономических механизмов импортозамещения // Вопросы региональной экономики. – 2018. – № 2 (35). – С. 10-17.

7. Артамошкина А.А., Сычёва С.М., Халимон Е.А. Методы и инструменты проектного менеджмента, используемые в производственных организациях // Вестник университета. – 2023. – № 2. – С. 5-12.

8. Асташова У.В. Проект и управление проектом: российская специфика // The Newman in Foreign policy. – 2022. – № 69 (113). – С. 31-33.

9. Вурдова Н.Г. Развитие корпоративной системы управления проектами: опыт инжиниринговой компании // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. – 2021. – № 4. – С. 21-29.

10. Доклад НИУ ВШЭ: ESG: три буквы, которые меняют мир : Докл. к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. / И.В. Ведерин [и др.]; под науч. ред. К.И. Головщинского. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. – 138 с.

11. Качалкина К.Г., Котов Д.В. Совершенствование системы управления предприятием в условиях ускоряющегося развития макроэкономических систем // Стратегии бизнеса. – 2021. – Т. 9. – № 4. – С. 110-113.

12. Козлов Н.В. Направления развития импортозамещения в наукоемких отраслях российского производства // Финансовые рынки и банки. – 2023. – № 2. – С. 120-123.

13. Котов Д.В., Качалкина К.Г. Уровень зрелости управления и жизненный цикл практики инициативного бюджетирования // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2022. – № 3-4. – С. 24-38.

14. Курносова Т.И. Отечественный и зарубежный опыт использования ESG-принципов в разработке стратегии развития нефтегазового бизнеса // ЭПП. – 2022. – № 1. – С. 387-410.

15. Оруч Т.А. Исследование показателей и результатов импортозамещения в промышленности России // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 1. – С. 289-293.

16. Полехин Д.А., Халимон Е.А., Цыбуля Д.А., Джумаев Э. Связь процессов цифровизации и проектификации общества // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. – 2022. – № 11 (3). – С. 15-21.

17. Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности: государственная программа, утверждённая постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2014 № 328 (ред. от 06.10.2022).

18. Симачёв Ю.В., Кузык М.Г. Новые контуры промышленной политики: Докл. к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. – М.: Высшая школа экономики, 2022. – 73 с.

19. Сухарев О.С. Государственное управление импортозамещением: преодоление ограничений // Управленец. – 2023. – № 1. – С. 33-46.

20. Popova N., Shynkarenko V., Kryvoruchko O., Zoltan Z. Enterprise management in VUCA conditions // Economic Annals-XXI. – 2018. – № 170 (3-4). – P. 27-31. DOI: 10.21003/ea.V170-05.

21. Radujkovic M.E., Sjekavica M. A study of project managers' choice on key methods, tools and techniques in managing engineering projects. Organization Technology and Management in Construction. An International Journal. – 2021. – № 3. – P. 2327-2340.

References

1. Koksharov A.P. Modern problems of project management // Leadership and management. – 2019. – Т. 6. – No. 4. – P. 375-384.

2. Zakharchenko E.A., Zarubin V.I., Lutsenko R.V., Gorbanev S.V. Management of import

substitution projects in the industry // New technologies. – 2017. – No. 4. – P. 144-149.

3. Zakharchenko E.A., Zarubin V.I. Sustainable development of regional sectoral productions // Science in modern society: patterns and development trends: Collection of articles of the International Scientific and Practical Conference: in 2 hours – Part 2. – Ufa: ICII OMEGA SCIENCES, 2016.

4. Mogilevsky V.D. Methodology of systems. – M.: Economics, 1999. – 256 p.

5. Zakharchenko E.A., Methodological foundations of the process of developing a strategy for sustainable development of the industry, taking into account the factor of import substitution // New technologies. – 2016. – No. 4. – P. 32-36.

6. Aldoshkin A.V. Theoretical and practical aspects of the formation of organizational and economic mechanisms of import substitution // Issues of regional economics. – 2018. – No. 2 (35). – P. 10-17.

7. Artamoshkina A.A., Sycheva S.M., Khalimon E.A. Methods and tools of project management used in industrial organizations. Bulletin of the University. – 2023. – No. 2. – P. 5-12.

8. Astashova U.V. Project and project management: Russian specificity // The Newman in Foreign policy. – 2022. – No. 69 (113). – P. 31-33.

9. Vurdova N.G. Development of a corporate project management system: experience of an engineering company // Research and Development. Russian Journal of Project Management. – 2021. – No. 4. – P. 21-29.

10. Report of the Higher School of Economics: ESG: three letters that change the world: Dokl. to the XXIII Yasinsk (April) int. scientific conf. on the problems of development of the economy and society, Moscow, 2022 / I.V. Wederin [and others]; under scientific ed. K.I. Golovshinsky. – M.: Ed. house of the Higher School of Economics, 2022. – 138 p.

11. Kachalkina K.G., Kotov D.V. Improving the enterprise management system in the context of the accelerating development of macroeconomic systems // Business strategies. – 2021. – T. 9. – No. 4. – P. 110-113.

12. Kozlov N.V. Directions for the development of import substitution in high-tech industries of Russian production // Financial Markets and Banks. – 2023. – No. 2. – P. 120-123.

13. Kotov D.V., Kachalkina K.G. The level of maturity of management and the life cycle of the practice of initiative budgeting // Russian regions: a look into the future. – 2022. – No. 3-4. – P. 24-38.

14. Kurnosova T.I. Domestic and foreign experience of using ESG-principles in developing an oil and gas business development strategy // EPP. – 2022. – No. 1. – P. 387-410.

15. Oruch T.A. Research of indicators and results of import substitution in the Russian industry // Innovations and investments. – 2023. – No. 1. – P. 289-293.

16. Polekhin D.A., Khalimon E.A., Tsybulya D.A., Dzhumaev E. Communication between the processes of digitalization and projectification of society. Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Russian Journal of Project Management. – 2022. – No. 11 (3). – P. 15-21.

17. Development of industry and increasing its competitiveness: the state program approved by the Decree of the Government of the Russian Federation of April 15, 2014 No. 328 (as amended on 06.10.2022).

18. Simachev Yu.V., Kuzyk M.G. New contours of industrial policy: Dokl. to the XXIII Yasinsk (April) int. scientific conf. on the problems of development of the economy and society, Moscow, 2022 – M.: Higher School of Economics, 2022. – 73 p.

19. Sukharev O.S. State management of import substitution: overcoming restrictions // Manager. – 2023. – No. 1. – P. 33-46.

20. Popova N., Shynkarenko V., Kryvoruchko O., Zoltan Z. Enterprise management in VUCA conditions // Economic Annals-XXI. - 2018. - No. 170 (3-4). – P. 27-31. DOI: 10.21003/ea.V170-05.

21. Radujkovic M.E., Sjekavica M. A study of project managers' choice on key methods, tools and techniques in managing engineering projects. Organization Technology and Management in Construction. An International Journal. – 2021. – No. 3. – R. 2327-2340.