

УДК 005.8

Беликов Евгений Геннадиевич, аспирант, Московская Международная Академия, г. Москва

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ИТ-ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ПРОЕКТНОЙ
ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА**

Аннотация

В статье рассматриваются особенности экономических механизмов управления деятельностью организаций сферы информационных технологий в условиях проектной формы организации бизнеса. Актуальность темы обусловлена тем, что ИТ-компании всё чаще осуществляют деятельность через совокупность проектов, продуктовых направлений и временных команд, что усложняет процессы планирования, распределения ресурсов, контроля затрат и оценки результатов. Традиционные подходы к экономическому управлению, ориентированные на стабильные производственные или процессные модели, не всегда позволяют учитывать специфику ИТ-деятельности, связанную с высокой долей интеллектуального труда, нематериальным характером продукта, изменчивостью требований заказчика и зависимостью результата от качества проектных решений. В статье уточняется содержание экономического механизма управления применительно к ИТ-организациям, выделяются его ключевые элементы, рассматриваются ограничения традиционных инструментов управления и обосновывается необходимость их адаптации к проектной форме бизнеса. Особое внимание уделяется взаимосвязи бюджетирования, проектного учета, управления трудозатратами, контроля рентабельности, мотивации персонала и оценки эффективности проектного портфеля. Сделан вывод о том, что экономический механизм управления ИТ-организацией должен рассматриваться как комплексная система, обеспечивающая согласование

стратегических целей, проектной деятельности и финансово-экономических результатов.

Annotation

The article examines the features of economic mechanisms for managing the activities of information technology organizations in the context of a project-based business organization. The relevance of the topic is determined by the fact that IT companies increasingly carry out their activities through a set of projects, product areas and temporary teams, which complicates planning, resource allocation, cost control and performance evaluation. Traditional approaches to economic management, focused on stable production or process models, do not always take into account the specifics of IT activities associated with a high share of intellectual labor, the intangible nature of the product, changing customer requirements and the dependence of results on the quality of project decisions. The article clarifies the content of the economic management mechanism as applied to IT organizations, identifies its key elements, examines the limitations of traditional management tools and substantiates the need to adapt them to the project-based form of business. Particular attention is paid to the relationship between budgeting, project accounting, labor cost management, profitability control, personnel motivation and project portfolio performance evaluation. It is concluded that the economic mechanism of IT organization management should be considered as an integrated system ensuring the coordination of strategic goals, project activities and financial and economic results.

Ключевые слова: ИТ-организация, экономический механизм, проектная деятельность, управление затратами, проектный портфель, экономическая эффективность, рентабельность проекта, цифровая экономика.

Keywords: IT organization, economic mechanism, project activity, cost management, project portfolio, economic efficiency, project profitability, digital economy.

В современных условиях организации сферы информационных технологий занимают значимое место в экономике, поскольку обеспечивают разработку программного обеспечения, внедрение цифровых платформ, сопровождение информационных систем и автоматизацию деятельности предприятий. При этом ИТ-сектор развивается в условиях высокой скорости технологических изменений, растущей конкуренции и постоянного обновления требований со стороны заказчиков. В результате управление ИТ-организацией требует не только технической и проектной компетентности, но и развитого экономического механизма, позволяющего контролировать затраты, распределять ресурсы и обеспечивать устойчивость финансовых результатов.

Специфика ИТ-организаций состоит в том, что их деятельность редко сводится к стабильному производственному циклу. Даже при наличии постоянных клиентов или продуктовой линейки значительная часть работ выполняется в форме отдельных проектов, доработок, релизов, внедрений и сопровождения решений. Каждый проект имеет собственные сроки, бюджет, команду, набор требований и ожидаемый экономический результат. Поэтому проектная форма организации бизнеса становится одним из ключевых признаков функционирования ИТ-компаний [1].

В отличие от традиционной производственной модели, где затраты и результаты могут планироваться на основе повторяемости операций, в ИТ-проектах многие параметры меняются уже в ходе выполнения работ. Требования заказчика уточняются, трудоемкость задач пересматривается, сроки корректируются, а отдельные технические решения требуют дополнительных ресурсов. В этих условиях экономический механизм управления должен обеспечивать не только первоначальное планирование, но и регулярный контроль отклонений, оценку последствий изменений и корректировку управленческих решений.

Экономический механизм управления организацией обычно рассматривается как совокупность методов, инструментов, показателей,

регламентов и стимулов, направленных на достижение целей хозяйствующего субъекта. Применительно к ИТ-организациям данное понимание требует уточнения, поскольку экономический результат здесь формируется на пересечении финансовых, проектных, кадровых, технологических и клиентских факторов. Следовательно, экономический механизм управления ИТ-организацией целесообразно понимать как систему взаимосвязанных инструментов, обеспечивающих экономическую результативность проектной и продуктовой деятельности [2].

К числу ключевых элементов такого механизма относятся бюджетирование проектов, учет трудозатрат, управление проектным портфелем, контроль изменений, система мотивации и оценка эффективности. Бюджетирование позволяет определить плановые доходы, затраты и ожидаемую маржинальность проекта. Учет трудозатрат необходим потому, что значительная часть себестоимости ИТ-проекта связана с работой специалистов. Управление проектным портфелем помогает распределять ресурсы между проектами с разной доходностью, сложностью и стратегической значимостью. Контроль изменений позволяет учитывать экономические последствия уточнения требований, увеличения объема работ и переноса сроков. Система мотивации должна связывать вознаграждение сотрудников не только с выполнением задач, но и с качеством результата, соблюдением бюджета и снижением повторных работ.

Таблица 1. Основные элементы экономического механизма управления ИТ-организацией в условиях проектной формы бизнеса

Элемент механизма	Содержание элемента	Управленческое значение
Стратегическое целеполагание	Определение целей роста, прибыльности и развития компетенций	Связывает экономическое управление с долгосрочным развитием организации
Бюджетирование проектов	Планирование доходов, затрат и ожидаемой маржинальности	Позволяет оценивать экономическую целесообразность проектов
Учет трудозатрат	Фиксация планового и фактического времени специалистов	Обеспечивает расчет себестоимости и контроль отклонений

Управление проектным портфелем	Оценка проектов по рискам, доходности и ресурсной нагрузке	Помогает распределять ресурсы между направлениями деятельности
Контроль изменений	Экономическая оценка изменения требований, сроков и объема работ	Снижает риск незапланированного роста затрат
Система мотивации	Связь вознаграждения с качеством, сроками, бюджетом и результатами	Формирует экономически ответственное поведение участников проектов
Оценка эффективности	Анализ рентабельности, маржинальности и устойчивости результатов	Обеспечивает основу для управленческих решений

Представленная система показывает, что экономический механизм управления ИТ-организацией должен быть комплексным. Бюджетирование без учета фактических трудозатрат не позволяет точно определить себестоимость проекта. Система показателей без связи с финансовыми результатами может привести к формальному выполнению задач без роста эффективности. Контроль сроков без оценки изменения требований не дает полного понимания причин отклонений. Поэтому задача управления заключается не во внедрении отдельных инструментов, а в обеспечении их согласованной работы [3].

Для оценки деятельности ИТ-организации необходимо использовать не только традиционные финансовые показатели, такие как выручка, прибыль и рентабельность, но и проектные, ресурсные и клиентские параметры. К ним относятся отклонение фактических трудозатрат от плановых, уровень загрузки специалистов, количество изменений требований, доля повторных работ, соблюдение контрольных сроков и удовлетворенность заказчика. Совокупное применение таких показателей позволяет оценивать не только итоговый результат, но и причины его формирования.

Важным условием функционирования экономического механизма является управленческая отчетность. Руководителю проекта необходимы данные о сроках, рисках, изменениях и загрузке команды; финансовой службе – сведения о затратах, выручке, маржинальности и отклонениях от бюджета;

высшему руководству – информация о результативности проектного портфеля и использовании ключевых ресурсов. Если эти данные существуют разрозненно, управленческие решения принимаются фрагментарно и часто с опозданием [4].

На практике недостаточная зрелость экономического механизма проявляется в отсутствии прозрачного расчета себестоимости проекта, слабой связи между коммерческим планированием и фактическими трудозатратами, нерегулярном анализе рентабельности отдельных проектов, отсутствии экономической оценки изменений требований и запуске новых проектов без анализа ресурсной нагрузки. Для преодоления этих проблем организация должна определить ключевые показатели для своей бизнес-модели, обеспечить сбор достоверных данных и связать результаты анализа с конкретными управленческими действиями [5].

Таким образом, проектная форма организации бизнеса требует от ИТ-компаний более гибкого и одновременно более точного экономического управления. Гибкость необходима для адаптации к изменениям требований, технологий и рыночной ситуации, а точность – для понимания фактической себестоимости, рентабельности и ресурсных ограничений [6]. Согласованное применение бюджетирования, учета трудозатрат, контроля изменений, управления проектным портфелем, системы показателей и мотивации персонала позволяет повысить прозрачность экономических результатов, обеспечить рациональное распределение ресурсов и создать основу для устойчивого развития ИТ-организации [7].

Список литературы

1. Бланк И. А. Управление финансовыми ресурсами. М.: Омега-Л, 2011. 768 с.
2. ГОСТ Р ИСО 21502–2021. Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению проектами. М.: Стандартиформ, 2021.

3. Ковалев В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2019. 1104 с.
4. Лапыгин Ю. Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. М.: КНОРУС, 2021. 252 с.
5. Романова М. В. Управление проектами. М.: ИНФРА-М, 2022. 256 с.
6. ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management – Guidance on project management. Geneva: International Organization for Standardization, 2020.
7. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021. 274 p.

References

1. Blank I. A. Financial resources management. Moscow: Omega-L, 2011. 768 p.
2. GOST R ISO 21502-2021. Project, program, and project portfolio management. Project Management Manual. Moscow: Standartinform, 2021.
3. Kovalev V. V. Financial management: theory and practice. 3rd ed., revised and additional M.: Prospect, 2019. 1104 p.
4. Lapygin Yu.N. Project management: from planning to efficiency assessment. Moscow: KNORUS, 2021. 252 p.
5. Romanova M. V. Project management. Moscow: INFRA-M, 2022. 256 p.
6. ISO 21502:2020. Project, Program, and Portfolio Management is a Project Management Guide. Geneva: International Organization for Standardization, 2020.
7. Institute of Project Management. Project Management Guide (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square: Institute of Project Management, 2021. 274 p.