

Источники литературы

- 1.Официальный сайт Бюро по экономике и бизнесу. Заявления об инвестиционном климате на 2018 год:
<https://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/investmentclimatestatements/index.htm>
- 2.Официальный сайт Стартап академии Армении: <https://www.startupacademy.am/>
- 3.Официальный сайт венчурного фонда: <https://www.smartgate.vc/single-post/2017/10/04/Armenia-Startup-Academy-New-Opportunities-for-Armenian-Startups>
- 4.Официальный сайт EIF: <http://www.eif.am/eng/news/announced-science-and-technology-entrepreneurship-program-step/>
- 5.Отчет Всемирного банка 2017 года по рейтингу doingbusiness:
<http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2017>

Ginosyan Kristine, Kheyan Susanna
Russian-Armenian University

Armenian startup ecosystem and role of accelerators in the development of the ecosystem

Annotation. The article shows the importance of entrepreneurship development and tools of creating a startup ecosystem in developing countries. The authors makes an analysis of Armenian Startup Ecosystem and the necessity of acceleration projects as main components of the ecosystem. The attention is also paid to the analysis of supporting organizations and possibilities for development.

Keywords: startup ecosystem, acceleration project, investments, incubators.

УДК 331.109

Гиносян Кристине Айковна, Маргарян Элен Артуровна
Российско-Армянский университет
kristine-gh@mail.ru, helen.margy@mail.ru

Проблемы современного управления конфликтами в проектных группах

На рынке все взаимосвязано – когда вследствие конфликта из организации уходит ценный сотрудник, руководитель не только проигрывает, а тем самым позволяет выигрывать своим конкурентам. Потеря ценных сотрудников напрямую отражается на эффективности организации и ее позициях на занимаемом рынке. Удержание ключевых, высокопотенциальных сотрудников – это важнейшая задача любой компании, которая хочет не только выжить, но и успешно развиваться на современном рынке. Главной рекомендацией авторов книги «Война за таланты» (Э.Майклз, Х.Хэндфилд-Джонс, Э.Экселрод) является: «Примите установку на таланты; сделайте ваше предложение привлекательным; перестройте стратегию найма; обеспечьте процесс непрерывного развития персонала; дифференцируйте и вдохновляйте ваших людей» [1].

Э. Деминг в своих работах под современным подходом к разрешению конфликтов в управлении подразумевает партнерство

сотрудников и руководителей, где руководителю отводится роль наставника, старшего товарища, который может указать работнику путь к его профессиональному росту. Также он указывает, что противостояние подразделений возникает из-за того, что большинство сотрудников компании занимаются сугубо своим делом, не замечая важности того, что делают другие. То, что делают остальные отделы, начинает казаться неважным, возникают конфликты, взаимные обвинения.

Необходимо различать сотрудников, которые ходят на работу, лишь для того, чтобы заработать денег, и тех, кто гордится своим профессионализмом, своим коллективом, своей компанией. Такие методы, как доски почета и наградные грамоты, актуальны и на сегодняшний день.

Одна из первейших задач руководителя организации – вовлечь всех сотрудников в работу над повышением качества, и сделать так, чтобы люди участвовали в ней добровольно и с энтузиазмом.

Приведенные принципы Э. Деминга доказали свою эффективность в Японии и других странах мира. Ярким примером является компания «Тойота». Мнения зарубежных и отечественных исследователей причин успеха «Тойота» сводятся к единому мнению: «Воспитание незаурядных людей в «Тойота» – задача первостепенной важности и неотъемлемая часть Дао Тойота». Эта концепция часто обсуждается в других компаниях, но редко применяется на практике.

По словам автора книги Монден Я. «Система менеджмента Тойоты» в «Тойота» часто говорят: «Мы не просто создаем машины, мы создаем людей». Каждый новый продукт, каждый опытный образец, каждый дефект качества на заводе и каждое кайдзен-мероприятие используются, чтобы повысить уровень развития людей.

Развитие людей не приносит немедленной прибыли и не выносится в отдельную строку при аттестации, однако усилия руководителя отражаются практически на всех аспектах работы группы. Если руководитель не обеспечил благоприятных условий для обучения, это непременно скажется на результатах работы группы. В культуре «Тойота» обучение людей рассматривается как ключ к успеху в долгосрочной перспективе [3].

Практика современного разрешения конфликтов в управлении все более и более явственно свидетельствует о том, что какой бы организация ни была, в какой бы ситуации она ни находилась, наличие управленческой команды есть необходимое условие для

разрешения конфликтов в управлении. Это связано, в первую очередь с тем, что в хорошо сформированной управленческой команде очень четко проявляется так называемый эффект синергии – резкого возрастания эффективности достижения цели посредством приращения усилий людей в процессе совместной деятельности.

Отметим, что разногласия и конфликты естественны в любой проектной команде во время работы над проектом. Разногласия также возникают по поводу приоритетов, распределения ресурсов, качества работы, решения возникающих проблем и т.д. Некоторые конфликты происходят во благо целей группы и улучшают качество работы. С другой стороны, конфликт может отрицательно сказаться на работе группы. Мелкие разногласия могут вылиться в бурные споры, когда обе стороны хлопают дверью и отказываются работать вместе.

Управляющие проектами должны понимать, что конфликт является неизбежной и даже необходимой частью работы над проектом; просто нужно поощрять функциональный конфликт и деловой подход к нему и уметь справляться с неделовым подходом.

Общее видение может преодолеть противоречия, заложенные в проекте, установить общую цель и перевести противоречия в конструктивную плоскость. Без общности целей нет основания урегулировать противоречия.

Таким образом, заранее достигнутая договоренность о том, что является приоритетом — цена, сроки или масштаб, — может подсказать команде, как правильно выходить из затруднительного положения.

Суммируя вышесказанное, отметим, что управляющий проектом закладывает фундамент для функционального конфликта, четко распределяя роли и ответственность, определяя цели или общее видение и используя стимулы для премирования за сотрудничество. Управляющие проектами должны уметь распознавать даже неявные разногласия. Им нужно быть в курсе всего, что связано с работой над проектом, чтобы выявить малейшие проблемы, которые позже могут перерасти в крупные конфликты.[4]

Возникновение конфликтов внутри проектных групп является жизненным фактом. Такова человеческая природа, и поэтому конфликтные ситуации могут возникать по целому ряду причин, в том числе:

- Непонимание друг друга.
- Личная неприязнь.

- Разногласия о правильном подходе к решению проблемы.
- Эго.

Частью обязанностей руководителя проекта является урегулирование конфликтов между членами проектной команды. Лучший способ урегулировать конфликт – сделать так, чтобы стороны, вовлеченные в конфликт, сами приняли решение.

Благодаря методикам воздействия на конфликт можно не только погасить и предупредить какой-либо возникший или возникающий конфликт, но и при необходимости дать зародиться новому конфликту, если это необходимо для подстегивания некоторых сил общества. Однако чаще всего методы управления конфликтами используются, для того чтобы направить в нужное русло уже существующий конфликт и не дать ему привести к деструктивным последствиям.

Проблема предупреждения конфликтов в организации не может иметь эффективного решения без совершенствования управленческой системы и организации деятельности персонала. Поэтому необходима реализация предупредительных мероприятий в следующей последовательности:

1. прежде всего, необходимо оптимизировать общую систему управления;
2. необходимо усовершенствовать работу в области управления персоналом;
3. требуется проводить мероприятия по оздоровлению психологического климата в организации.

Анализируя особенности современной практики управления конфликтами в проектных группах, в частности, основные технологии управления конфликтами в организациях, отметим важные факторы, способствующие эффективному управлению проектными группами и конфликтами в данных группах:

- Проведение совещания по сплочению команды
- Управление процессом принятия решений.
- Выбор подхода к принятию решений.
- Способствовать групповому принятию решений.
- Создание высокоэффективных проектных команд.
- Набор персонала для работы над проектом.
- Проведение проектных совещаний. Первое собрание проектной команды.
- Установление основных правил.

- Управление последующими проектными совещаниями.
- Формирование облика команды.
- Эффективное использование совещаний.
- Расположение рабочих мест на одной территории.
- Выбор названия команды.
- Ритуалы команды.
- Разработка общей стратегии.
- Разрешение проблем.
- Непрерывное усовершенствование.
- Совместная оценка.
- Завершение проекта - празднование успеха.

Вышеуказанные пункты оказывают значительное влияние на эффективность и продуктивность проектных групп, а также на максимальное предотвращение дисфункциональных конфликтов. Именно поэтому в ходе данной работы каждая из них была подробно описана и изучена, также были приведены примеры из российской и зарубежной практики.

Таким образом, суммируя вышесказанное, отметим, что управляющий проектом закладывает фундамент для функционального конфликта, четко распределяя роли и ответственность, определяя цели или общее видение и используя стимулы для премирования за сотрудничество. Управляющие проектами должны уметь распознавать даже неявные разногласия. Именно поэтому им нужно быть в курсе всего, что связано с работой над проектом, чтобы выявить малейшие проблемы, которые позже могут перерасти в крупные конфликты.

«В лучших командах конфликт становится продуктивным.

Свободный обмен идеями и чувствами необходим для креативного мышления, для нахождения новых решений, к которым ни один индивид не смог бы прийти в одиночку».

(Питер Сенге, автор книги «Пятая дисциплина»)

Источники литературы

1. Дафт, Р. Менеджмент. 10-е изд. Пер. с англ. – 656 с.: ил. – Серия «Классика МВА» – СПб.: Питер, 2015
2. Колвин, Джефф. Талант ни при чем! Что на самом деле отличает выдающихся людей?/Пер. с англ. Каплунова Е. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2012
3. Лайкер, Д. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира/Пер. Гутман Т. - М.: Альпина Пабlishер, 2012
4. Певзнер, Л. Теория систем управления. - М.: Лань, 2013
5. Общее управление проектами. Управление конфликтами в проектной ситуации https://project.dovidnyk.info/index.php/obschie-upravlenie-proektami/235-upravlenie_konfliktami_v_proektnoj_situacii

Ginosyan Kristine, Margaryan Elen
Russian-Armenian University

The problems of modern conflict management in project groups

Annotation. The article discusses the Russian and foreign experience of conflict resolution in projects, on the basis of which recommendations have been given for effective management and conflict resolution in project groups.

The relevance of the topic is due to the fact that organizations usually have a great variety of conflicts that may arise for different reasons. Both individuals and groups with different interests and needs can be involved in such conflict situations, that lead to a conflict space. All these situations adversely affect the activities of the project team and thus create grounds for not achieving or partially achieving the objectives of the project, thus making actual the problem of studying conflict situations in projects, their causes, and ways to resolve and manage them. Today, it is necessary to develop new approaches, effectively manage and eliminate conflict situations in project groups, which is considered in this article.

Key words: conflict, reasons for a conflict, conflict resolution, effective conflict management, project team.

УДК 339.564

Глѣза Анна Владимировна, Марченко Ангелина Николаевна
Белорусский государственный экономический университет
anna_glioza@mail.ru, tmenestrel@mail.ru

Экспорт водных ресурсов как новый источник дохода для Республики Беларусь

Республика Беларусь является экспортно-ориентированным государством с сельским хозяйством, сектором услуг и развитой промышленностью. Страна представляет собой транспортно-логистический хаб Евразийского региона и находится в центре Экономического пояса Шелкового пути. Выгодное географическое положение страны стало основой динамичного развития логистической сферы. Беларусь является активным участником Евразийского экономического союза (ЕАЭС) — мощного интеграционного образования с передовым научным опытом, развитой промышленной базой и богатым человеческим потенциалом.

По функциональной открытости экономики Республика Беларусь является лидером среди стран Содружества Независимых Государств (СНГ) и находится в лидирующей группе среди европейских стран. Открытость белорусской экономики обусловила достаточно высокую степень ее зависимости от внешнеэкономической деятельности, прежде всего внешней торговли. С 1996 г. экспорт стал приоритетом социально-экономических программ развития страны.

Беларусь поддерживает торговые отношения более чем с 200 государствами мира. Основным торговым партнером Республики