

**АНО «ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
СМОЛЕНСКОЙ ОБЛАСТИ»
НП «ЦЕНТР ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НАУКИ И БИЗНЕСА»**

**РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ
«ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»**

в рамках программ тренингов для субъектов малого и среднего
предпринимательства

12 мая 2018г.



Г.СМОЛНЕСК

ПРОГРАММА ТРЕНИНГА «ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

ВРЕМЯ блока	НАИМЕНОВАНИЕ БЛОКА	Эксперты
9.30-10.00	Регистрация участников	
10.00-10.10	Приветствие участников	Шапкин Сергей
10.10-10.30	Знакомство и представление участников – РАЗМОРАЖИВАНИЕ ГРУППЫ	Костичев Виктор
10.30-10.50	БЛОК №1 Основные процессы проектной деятельности. Жизненный цикл проектов	Костичев Виктор
10.50-11.30	БЛОК №2 Инициация проекта: методы генерации идеи	Костичев Виктор
11.30-11.45	КОФЕ - БРЕЙК	
11.45-13.00	БЛОК №3 Разработка концепции проекта: от составления резюме до финансового планирования и оценки эффективности проекта	Костичева Екатерина
13.00-13.30	ОБЕД	
13.30-15.00	БЛОК №4 Формирование и развитие команды проекта: методы и приемы	Костичева Екатерина
15.00-15.45	БЛОК №5 Управление реализацией проекта: анализ и оценка пилотного запуска, критерии завершения проекта	Костичев Виктор
15.45-16.00	Подведение итогов, вручение сертификатов	Шапкин Сергей

КЕЙС: СОЗДАНИЕ ХОСТЕЛА в г. Смоленске

Основной вид деятельности предприятия: предоставление гостиничных услуг.

Юридический адрес представителя: г. Смоленск, проспект Гагарина, 50 (общежитие), половина второго этажа общежития. Первый этаж занимают административные помещения и арендаторы – магазины (продовольственный и непродовольственный) и аптека. Помещение будет браться в аренду, **арендуемая площадь – 220 кв.м.** К открытию и приему гостей планируются 11 номеров, кухня – столовая, гостиная - рабочая зона.

Категория номеров	2-х местные номера с индив. санузелом	4-х местные номера	8-и местные номера
Количество номеров, ед.	3	3	5
Цена, руб./сут.	500	450	400

Целевые группы: туристы, студенты образовательных учреждений, посетители областной больницы. Для сегментирования основной целевой группы – «Туристы» использована методика «5W» М. Шеррингтона, ввиду их разносторонности и различных потребностей (таблица 1).

Таблица 1- Сегментация туристического потока хостела

Кто?	Турист (спортивно-оздоровительный) Возраст: 16-35 \$: средний Мужчины и женщины Социальный аспект: активный образ жизни	Турист (культурно-познавательный) Возраст: 18-70 \$: средний Мужчины и женщины Социальный аспект: уравновешенный или активный образ жизни	Турист (семейный туризм) Возраст: 25-45 \$: средний Мужчины и женщины Социальный аспект: активный образ жизни	Турист (бизнес туризм) Возраст: 35-40 \$: средний Мужчины и женщины Социальный аспект: активный образ жизни	B2B
Что?	Место для хранения инвентаря, заказ билетов на спортивные мероприятия города	Экскурсионное обслуживание, предоставление путеводительных карт	Зона игр для детей, занятия рукоделием и рисунком с детьми	Полный набор оргтехники, выход в Интернет	Бесплатный ужин, скидки для постоянных клиентов, автостоянка
Почему?	Хостел в пешей доступности от СГАФКСТ, дворца спорта “Юбилейный”. Дешевле аналогов	Хостел в пешей доступности от главных достопримечательностей города. Дешевле аналогов	Хорошая транспортная развязка. Дешевле аналогов	Хорошая инфраструктура, находится вблизи центра города. Дешевле аналогов.	Большое количество койко-мест Экскурсионное обслуживание Удобное расположение
Когда?	Во время спортивных и оздоровительных мероприятий	Во время открытий новых культурно-исторических мест, проведения разного рода культурных мероприятий, во время праздников	Во время отпусков, каникул, праздников	По необходимости	Во время заказов, как правило, во время праздников
Где?	Через Интернет (группы мероприятий, на сайтах спортивных организаций, системы бронирования)	Через Интернет (системы бронирования, сайты и страницы культурных центров, предстоящих мероприятий) /на месте	Через Интернет (системы бронирования/ на страницах мероприятий в соцсетях)	Через Интернет (системы бронирования)	Через Интернет (системы бронирования) / по договору о сотрудничестве

При формировании эффективной маркетинговой стратегии проведен ряд анализов на основе методик, зарекомендовавших себя в практическом применении. Для анализа внешних факторов Хостела использована методика PEST-анализа (таблица 2).

Таблица 2 - PEST-анализ внешней среды Хостела в г. Смоленске

Р-политические факторы	Е- экономические факторы
<ol style="list-style-type: none"> 1.Содействие главы города развитию внутреннего развития туризма региона. 2.Стабильность правительства. 3.Развитие отношений с городами-побратимами Тюль (Франция), Хаген (Германия), Тырговиште (Болгария), Витебск (Белоруссия), Польша (Варшава), Крагуевац (Сербия). В России у Смоленска 1 город-побратим - город Керчь) в сфере туризма и спорта. 4.Внедрение закона об обязательной классификации гостиниц и прочих средств размещения в РФ с 2018-2020 гг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Фаза экономического цикла экономики страны: кризис. 2.Недостаток средств для финансирования реставрационных работ, которые необходимы для 80% культурно-исторического наследия Смоленской области. 3.Снижение ставок по кредитованию. 4.Налоговые льготы в регионе. 5. Небольшой уровень инфляции
S- социальные факторы	T- технологические факторы
<ol style="list-style-type: none"> 1.Рост трафика въездных туристов и увеличение объема туристического потока в город-герой Смоленск. 2.Дисбаланс трудового рынка. Высокий уровень безработицы, недорогие кадры 3.Развитие патриотического движения. 4.Отсутствие мест для удобного временного проживания пациентов областной больницы и их родственников. 5.Пропаганда здорового образа жизни, грамотности, социальной мобильности и др. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Высокая доступность обслуживания системами бронирования. 2.Двузначный рост использования систем онлайн бронирования и оценки качества предоставляемых услуг и др.

Общее резюме: большее влияние извне на деятельность хостела могут оказать содействие администрации города в развитии сферы гостеприимства, а также социальная необходимость средств размещения, направленных на отдых в удобном месторасположении. Для оценки внутренних факторов использована методика SWOT-анализа (таблица 3).

Таблица 3 – SWOT - анализ Хостела в г. Смоленске

S – сильные стороны	W – слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1.Готовность к введению закона о классификации средств размещения в Смоленской области. 2.Удобное месторасположение, развитая инфраструктура. 3.Объемный номерной фонд хостела. 4.Цены ниже, чем у конкурентов. 5. Наличие ассортимента дополнительных услуг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Неузнаваемость бренда, недоверие на начальном этапе. 2.Недостаток опыта в ведении бизнеса. 3.Изначально отсутствие истории и рейтинга систем онлайн бронирования.
О – возможности	T – угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1.Рост числа въездных туристов в г. Смоленск и область. 2.Снижение уровня косвенных конкурентов за счёт внедрения нового закона на 2018 год об обязательной классификации средств размещения с НФ более 50 номеров, что может негативно сказаться на имидже предприятий. 3.Налоговые льготы. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Прогрессирующая конкуренция хостелов на рынке предоставления гостиничных услуг. 2.Ужесточение требований систем бронирования. 3.Возможность появления нового хостела -конкурента

На основании проведенных анализов произведена оценка возможных стратегических векторов развития Хостела, данные представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Маркетинговые стратегии Хостела в г. Смоленске

S – O	S - T
<p>Привлечение большего количества трафика за счёт использования имеющихся преимуществ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - связи с образовательными и общественными организациями, - работа молодых специалистов, недорогих кадров, - размещение рекламы в медицинских учреждениях на территории области. <p>Стратегия ценообразования – среднерыночная цена.</p>	<p>Привлечение трафика туристов за счёт использования сильных сторон и нестандартных маркетинговых решений.</p> <ul style="list-style-type: none"> - розыгрыши среди возможных «рекламодателей», 50 % скидки на проживание на одни сутки, - предоставление скидки на долгосрочное проживание студентам, - предоставление врачам из области в первые сутки бесплатного проживания. <p>Стратегия цен - проникновение.</p>
W – O	W – T
<p>Используя имеющиеся возможности, – компенсировать слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - воспользоваться возможностью недолгосрочного демпинга и нестандартными маркетинговыми решениями, - воспользоваться изначальной готовностью к регулированию деятельности по размещению. <p>Стратегия – проникновение.</p>	<p>Привлечение трафика за счёт стандартных маркетинговых инструментов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - покупка рекламы в социальных сетях, на сайтах, где обитает целевая аудитория, - использование прямой рекламы, - размещение контекстной рекламы. <p>Стратегии ценообразования – среднерыночная, проникновение.</p>

После оценки каждой из возможных стратегий развития выбрана стратегия на пересечении слабых сторон и возможностей (W-O). Данная стратегия дает возможность работать при малом маркетинговом бюджете и компенсировать слабые стороны за счет возможностей окружающей среды.

Для эффективного входа на рынок гостиничных услуг города Смоленска, а также занятия своей ниши проведен анализ конкурентной среды. В таблице 5 приведены сильные и слабые стороны главных конкурентов, исходя из их близкого месторасположения и похожей ценовой политики.

Таблица 5 - Анализ основных конкурентов Хостела в г. Смоленске

Название	Сильные стороны	Слабые стороны
Хостел Тревелхостел	- известный бренд - высокая заполняемость	- невозможность определения расположения - недостаточное техническое оснащение
Хостел «Пятница»	- удобное расположение	- отказ в размещении студентов до 18 лет - использование только гарантированного бронирования
Хостел «Феликс»	- удобное расположение	- хостел располагается в подвале - недостаточное техническое оснащения - работа неквалифицированного персонала
Гостиница «Ника»	- дополнительные услуги - прачечная	- маленький номерной фонд - достаточно отдалённо от центра города
Гостиница «Арена»	- удобное расположение	- высокие цены - отсутствует на сайтах бронирования

Для определения ценовой стратегии был произведён ценовой анализ конкурентной среды и определена цена (метод проникновения) согласно выбранной стратегии (рис.1).

Название	Цена/м2 номера	2-мест. с разд. кроватями	2-мест с одной кроватью	3-мест с одно яр.	3-мест. улучшенны й	4-мест. с одно яр.	4+ мест. с двух.яр	6- мест.	8-мест.	10-мест.
Trevelhostel		450	450	500-550			450-500		450- 400	
Hostel Kovcheg		500				500				
Мини хостел «На автовокзале»		800					500		500	500
Хостел «Философ»		600	450	500	500	400	350			
«Freshhall hostel»		550					500	450		
Хостел «Пятница»		500		500			500		500	
«Хостел Старый город»			500					500		
«Хостел Турист»		600			500	500		450	450	
Хостел «Феликс»			500			500	500	500		
Средняя цена конкурентов		575	475	520	575	475	475	475	475	500

Рис. 1 - Ценовой анализ конкурентной среды Хостела

Исходя из выбранной маркетинговой стратегии описан marketingmix 7P (таблица 6).

Таблица 6 – Marketing mix 7P Хостела

<p>Место – выбранная географическая локация обеспечивает высокую долю рынка при низкой конкуренции. В шаговой доступности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - областная больница (среднегодовая пропускная способность 58 000 человек), - основные учебные заведения: Институт физической культуры, Государственная медицинская Академия, Энергетический институт, Смоленский Университет кооперации, Смоленский техникум кооперации, Смоленская академия профессионального образования (средняя пропускная способность 7000 чел. в год). 	<p>Продукт – Уровень предоставляемых услуг соответствует требованиям рынка, имеет достаточные конкурентные преимущества и весьма лоялен к изменениям конъюнктуры рынка. Номерной фонд – 58 койко-мест.</p> <p>2-х местные номера -3 шт. 4-х местные номера - 3 шт. 8-и местные номера -5 шт.</p> <p>Кухня, комната совместного отдыха. Ванные и уборные комнаты исходя из расчета 1 на 10 койко-мест. Wi-Fi, мультязыковое телевидение. Продажа сопутствующих товаров на ресепшене, работа 24\7.</p>
<p>Цена – цена определена согласно стратегии ценового позиционирования и на основе мониторинга конкурентов.</p> <p>2-х местные номера – 500 руб. койко-место 4-х местные номера - 450 руб. койко-место 8 местные номера – 400 руб. койко-место</p> <p>Указанные цены – лучшие в г. Смоленске</p> <p>Далее будет производиться мониторинг изменения цен в цикле 1 раз в квартал и впоследствии планируется выравнивание цен (стратегия среднерыночных цен), с активным использованием следующих инструментов: программа лояльности для постоянных клиентов, акции для новых клиентов.</p>	<p>Продвижение – продвижение будет строиться по двум основным векторам:</p> <p><u>1.Стандартные маркетинговые решения:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - собственный сайт и продвижение в поисковой выдаче, - продвижение в социальных сетях, - холодный прозвон потенциальных клиентов (сегмент B2B в туристическом направлении) <p><u>2.Нестандартные маркетинговые решения:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - создание «сарафанного радио» посредством работы с врачами в областных центрах (направлено на целевую аудиторию «посетители Областной больницы»), - работа с учебными заведениями
<p>Персонал – линейная структура управления в первые года работы при небольшом штате 5 человек: управляющий-администратор, администратор, бухгалтер-закупщик, две горничные.</p> <p>Планируется создание внутренней корпоративной культуры, которая будет оказывать позитивное влияние на мотивацию персонала</p>	<p>Процессы: процесс приобретения услуги будет доступен различными способами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Различные системы online бронирования (booking.com, ostrovok.ru и т.д.) • Бронирование и оплата через собственный сайт компании • Бронирование через социальные сети (vk.com, instagram и т.д.) • Бронирование по телефону • Оплата наличными по факту, б/н расчет
<p>Сервис (физическое окружение) – общая концепция бизнеса подкреплена Р№5, будет обеспечивать позитивное восприятие физического окружения. А также возможность привлечения тематического трафика. Концепция будет иметь сквозное влияние на все точки соприкосновения с потребителем (внутренняя визуализация, сайт, соцсети, т.д.)</p>	

Для организации данного проекта потребуются привлечение инвестиций в размере 1 185 000 рублей (табл.7, 8).

Таблица 7 - Стартовые расходы или бюджет инвестиций Хостела

Статьи инвестирования	Сумма, руб.
Основные средства (мебель и оборудование)	661 645
Оборотные средства (расходный материал)	184 077
Организационные затраты	178 200
Затраты на ремонт	150 496
Итого	1 174 418

Таблица 8 – Финансовая деятельность Хостела

Статьи финансирования	Сумма, руб.
Собственные средства	10 000
Привлеченные средства: беспроцентные инвестиции	1 175 000
Привлеченные средства: займы и кредиты	0
Итого	1 185 000

Таблица 9 -Операционная деятельность Хостела

Показатели	0 год	1 год	2 год	3 год	4 год
	2018г	2019г	2020г	2021г	2022г
1.ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ					
ПРИТОКИ:	1 533 941	4 672 512	5 818 090	7 341 016	7 719 869
Выручка по основной деятельности (хостел)	1 080 240	3 290 502	4 097 246	5 169 730	5 436 527
Выручка по кухне	216 048	658 100	819 449	1 033 946	1 087 305
Выручка от экскурсий	75 617	230 335	286 807	361 881	380 557
Выручка от продажи сувениров	162 036	493 575	614 587	775 459	815 479
ОТТОКИ:	1 348 879	2 410 043	3 000 922	3 786 435	3 981 844
Переменные затраты	37 283	112 671	140 294	177 018	186 153
Постоянные затраты:	1 301 857	2 178 295	2 712 356	3 422 335	3 598 953
<i>Аренда</i>	300 000	745 920	928 800	1 171 920	1 232 400
<i>Коммунальные услуги</i>	147 333	320 746	399 384	503 926	529 932
<i>Зар. плата с отчислениями</i>	679 644	844 933	1 052 089	1 327 481	1 395 989
<i>Расходы на продвижение</i>	41 920	77 501	96 503	121 762	128 047
<i>Обеспечение хостела</i>	68 859	105 652	131 555	165 990	174 557
<i>Прочие расходы</i>	64 100	83 543	104 026	131 255	138 029
Налоги, УСН	9 740	119 077	148 272	187 083	196 738
Амортизационные отчисления	44 915	89 831	88 986	87 887	76 799

Таблица 10 - Расчет точки безубыточности, руб.

Маржинальный анализ	0 год	1 год	2 год	3 год	4 год
	2018г	2019г	2020г	2021г	2022г
Выручка в Точке безубыт.	1 334 286	2 232 119	2 779 376	3 506 898	3 687 880
Запас финансовой прочности, %	13,02	52,23	52,23	52,23	52,23

БЛОК №1 ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТОВ

Проект – комплекс мероприятий, направленный на создание нового товара или услуги, либо реконструкцию или модернизацию действующего производства, характеризующийся вложением ресурсов и обладающий экономической целесообразностью.

Проектное управление – системное применение методов и инструментов управления в целях получения заданных результатов проекта.

Признаки проекта

- **Уникальность:** проект - это то, что создается впервые или в определенной степени не делалось ранее
- **Ограниченность по времени:** у проекта всегда указаны сроки его реализации, с определенным во времени началом и концом
- **Целенаправленность:** проект всегда выполняется для решения конкретных задач, выраженных, как правило, в количественных единицах измерения.

Таблица 11 - ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

Фазы	Управление стоимостью	Управление сроками	Управление содержанием	Управление рисками
Инициация	Предварительная оценка объемов финансирования	Предварительная оценка сроков проекта	Определение основных задач	Предварительный анализ возможных негативных факторов
Планирование & Проектирование	Расчет бюджета и поиск источников финансирования	Расчет расписания проекта	Расчет целевых показателей проекта	Расчет поправки на риск
Реализация	Поэтапное финансирование проекта	Контроль выполнения поэтапного плана	Контроль достижения промежуточных показателей	Мониторинг изменения ключевых факторов
Закрытие	Оценка прибылей / убытков	Оценка отставания / опережения	Оценка выполнения / невыполнения задач проекта	Анализ допущенных ошибок

Управление проектами - это наука определения цели деятельности и организации работы группы людей так, чтобы эти цели достигались по завершению деятельности (в соответствии с определением национальным стандартом ANSI PMBoK — область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели проекта при балансировании между объемом работ, ресурсами (такими как деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.), временем, качеством и рисками ...)

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ:

Методов управления проектами существует много:

- Классический проектный менеджмент
- Agile
- Scrum
- Lean
- Kanban
- и др.

Краткая справка по методикам:

Agile – семейство гибких итеративно-инкрементальных методов к управлению проектами и продуктами. Согласно данному подходу, проект разбивается не на последовательные фазы, а на маленькие подпроекты, которые затем «собираются» в готовый продукт.

Сильные стороны Agile: Самое главное достоинство Agile – его гибкость и адаптивность. Он может подстроиться под практически любые условия и процессы организации. Именно это обуславливает его нынешнюю популярность и то, сколько систем для различных областей было создано на его основе. Один из принципов Agile: «Реакция на изменения важнее следования плану». Именно быстрая и относительно безболезненная реакция на изменения является причиной тому, что многие крупные компании стремятся сделать свои процессы более гибкими.

Слабые стороны Agile: Agile — это набор принципов и ценностей. Слабая сторона состоит в том, что каждой команде придётся самостоятельно составлять свою систему управления, руководствуясь принципами Agile. Это непростой и длительный процесс, который потребует изменений всей организации, начиная процедурами и заканчивая базовыми ценностями. Это тернистый путь и не всем организациям он под силу. Этот путь потребует от лидера изменений не только знаний и упорства, но и серьёзных административных ресурсов, а также затрат. К счастью, существуют готовые наборы практик, которые облегчают Agile-трансформацию организации.

Scrum – гибкий фреймворк, созданный в 1986 году, считается самым структурированным из семейства Agile. Созданный в 1986 году, он сочетает в себе элементы классического процесса и идеи гибкого подхода к управлению проектами. В итоге получилось очень сбалансированное сочетание гибкости и структурированности.

Следуя заветам Agile, Scrum разбивает проект на части, которые сразу могут быть использованы Заказчиком для получения ценности, называемые заделами продуктов (product backlog). И, несмотря на то, что «задел продукта» – достаточно верный перевод и используется в профессиональной литературе, в российской практике чаще всего используется просто «беклог». Затем эти части приоритизируются Владелец продукта – представителем Заказчика в команде. Самые важные «кусочки» первыми отбираются для выполнения в Спринте – так называются итерации в Scrum, длящиеся от 2 до 4 недель. В конце Спринта Заказчику представляется рабочий инкремент продукта – те самые важные «кусочки», которые уже можно использовать. Например, сайт с частью функционала или программа, которая уже работает, пусть и частично. После этого команда проекта приступает к следующему Спринту. Длительность у Спринта фиксированная, но команда выбирает её самостоятельно в начале проекта, исходя из проекта и собственной производительности.

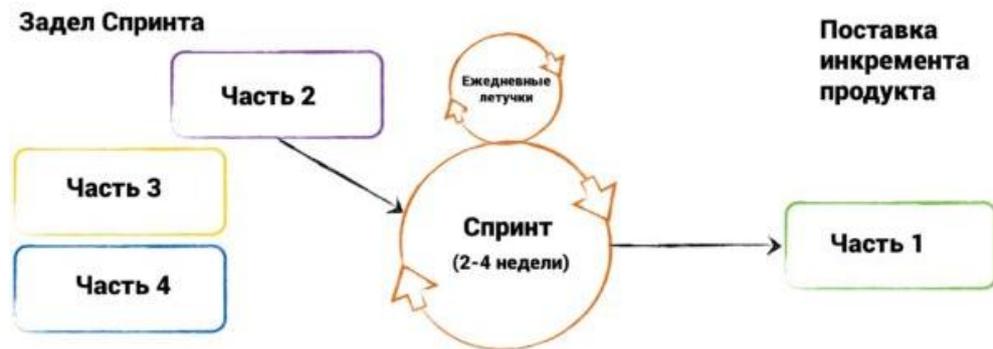


Рис. 2– Схема процесса Scrum

Сильные стороны Scrum: Scrum был разработан для проектов, в которых необходимы «быстрые победы» в сочетании с толерантностью к изменениям. Кроме того, этот фреймворк подходит для ситуаций, когда не все члены команды имеют достаточный опыт в той сфере, в которой реализуется проект – постоянные коммуникации между членами командами позволяют компенсировать недостаток опыта или квалификации одних сотрудников за счёт информации и помощи от коллег.

Слабые стороны Scrum: Scrum очень требователен к команде проекта. Она должна быть небольшой (5-9 человек) и кросс-функциональной – то есть члены команды должны обладать более чем одной компетенцией, необходимой для реализации проекта. Например, разработчик ПО должен обладать познаниями в тестировании и бизнес-аналитике. Делается это для того, чтобы часть команды не «простаивала» на разных этапах проекта, а также для того, чтобы сотрудники могли помогать и подменять друг друга.

Lean – в Lean так же, как и в Scrum, работа разбивается на небольшие пакеты поставки, которые реализуются отдельно и независимо. Но в Lean для разработки каждого пакета поставки существует поток операций с этапами, подобными тем, которые были созданы для проекта Аполлон. Как и в классическом проектном менеджменте, это могут быть этапы планирования, разработки, производства, тестирования и поставки – или любые другие необходимые для качественной реализации проектов этапы.

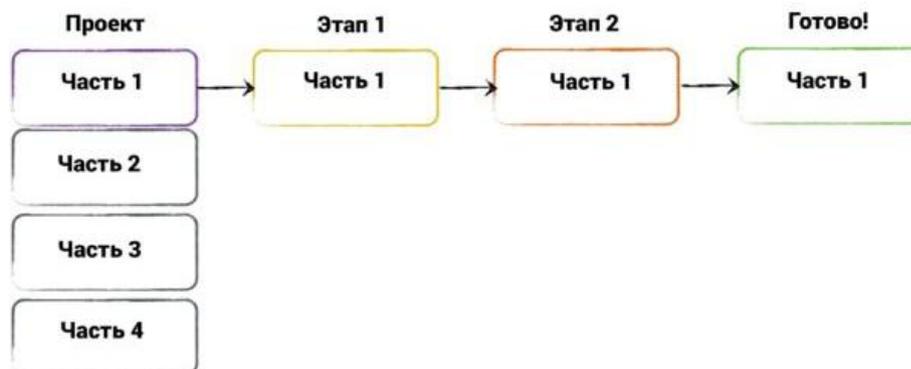


Рис.3 – Схема работы по Lean

Сильные стороны Lean: Если Вам нравятся идеи Agile, но проект требует очень ровного качества и чёткого исполнения, Lean предоставляет набор инструментов для того, чтобы удовлетворить эти требования. Lean сочетает гибкость и структурированность, как Scrum, но немного в другом ключе.

Слабые стороны Lean: Не каждая часть проекта требует одинаково детальной и дотошной проработки и внимания. Но Lean предполагает именно такой подход к каждой задаче и этапу. Это основной минус применения Lean для крупных и неоднородных

проектов. А ещё, в отличие от Scrum, Lean не предлагает чёткого рабочего процесса для реализации «кусочков» проекта, что способствует растягиванию сроков проекта. Эта проблема может быть решена при помощи эффективного руководства и чётких коммуникаций – главное помнить об этом.

Kanban – Lean выглядит немного абстрактным сам по себе, но в комбинации с Kanban его становится гораздо проще использовать для построения собственной системы управления проектами. Созданный инженером компании Toyota Тайичи Оно (Taiichi Ono) в 1953 году, Kanban очень похож на схему промышленного производства. На входе в этот процесс попадает кусочек металла, а на выходе получается готовая деталь. Также и в Kanban, инкремент продукта передаётся вперёд с этапа на этап, а в конце получается готовый к поставке элемент.



Рис.4 – Схема работы по Kanban

Сильные стороны Kanban: Как и Scrum, Kanban хорошо подходит для достаточно сплочённых команды с хорошей коммуникацией. Но в отличие от Scrum, в Kanban нет установленных чётких дедлайнов, что хорошо подходит для замотивированных и опытных команд. При правильной настройке и управлении, Kanban может принести большую пользу команде проекта. Точный расчёт нагрузки на команду, правильная расстановка ограничений и концентрация на постоянном улучшении – всё это позволяет Kanban серьёзно экономить ресурсы и укладывать в дедлайны и бюджет. И всё это в сочетании с гибкостью.

Слабые стороны Kanban: Часто можно слышать, что по Kanban, в отличие от Scrum, можно работать с практически любой командой. Но это не совсем так. Kanban лучше всего подходит для команд, навыки членов которых пересекаются друг с другом. Таким образом, они могут помогать друг другу преодолевать трудности при решении задач. Без этого Kanban будет не так эффективен, как мог бы быть. Также, как уже было сказано, Kanban лучше подходит в тех случаях, когда нет жёстких дедлайнов. Для жёстких дедлайнов лучше подходит классический подход или Scrum.

Управление проектами – это наука, но наука не самая точная. В данной области нет неизменных основ и универсальных решений. Если вам удастся найти метод, идеально подходящий вашему проекту – считайте, что вам крупно повезло, ведь большинству менее удачливых руководителей приходится прикладывать усилия для создания и настройки собственных систем управления проектами. Эти системы могут быть составлены из элементов существующих систем или даже созданы совершенно с нуля, как в случае с миссией «Аполлон». Главное используйте что-нибудь, что даст вам хоть какую-то структуру и позволит не забыть о том, что главное для вашего проекта.

БЛОК №2 ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА: МЕТОДЫ ГЕНЕРАЦИИ ИДЕИ

ЗАДАНИЕ №1: КЕЙС «100 секунд»

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____
11. _____
12. _____
13. _____
14. _____
15. _____
16. _____
17. _____
18. _____
19. _____
20. _____

ДЛЯ ЗАМЕТОК

МЕТОДЫ ГЕНЕРАЦИИ ИДЕИ:

Мозговой штурм

- оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

Правильно организованный мозговой штурм включает три обязательных этапа. Этапы отличаются организацией и правилами их проведения:

Постановка проблемы: Предварительный этап. В начале этого этапа проблема должна быть четко сформулирована. Происходит отбор участников штурма, определение ведущего и распределение прочих ролей участников в зависимости от поставленной проблемы и выбранного способа проведения штурма.

Генерация идей: Основной этап, от которого во многом зависит успех (см. ниже) всего мозгового штурма. Поэтому очень важно соблюдать правила для этого этапа:

- Главное — количество идей. Не делайте никаких ограничений.
- Полный запрет на критику и любую (в том числе положительную) оценку высказываемых идей, так как оценка отвлекает от основной задачи и сбивает творческий настрой.
- Необычные и даже абсурдные идеи приветствуются.
- Комбинируйте и улучшайте любые идеи.

Группировка, отбор и оценка идей: Этот этап часто забывают, но именно он позволяет выделить наиболее ценные идеи и дать окончательный результат мозгового штурма. На этом этапе, в отличие от второго, оценка не ограничивается, а наоборот, приветствуется. Методы анализа и оценки идей могут быть очень разными. Успешность этого этапа напрямую зависит от того, насколько "одинаково" участники понимают критерии отбора и оценки идей.

Метод Эдварда де Боно «Шесть шляп»

Шляпа определённого цвета означает отдельный режим мышления, и, надевая её, человек включает этот режим. Это нужно для составления целостного мнения о проблеме, поскольку, мы чаще всего думаем о ней рационально, что не способствует полноте картины.

Данный приём подразумевает выбор лучшего не путем столкновения идей с целью выбора наиболее сильной и жизнеспособной, а их параллельное мирное сосуществование, при котором они оцениваются последовательно, независимо друг от друга.

Белая шляпа. Первая шляпа применяется для направления мышления на информацию, когда человека интересуют только цифры и факты. Здесь он задаётся вопросами на тему того, что ему уже известно, какие данные ему нужны ещё и как их собрать.

Красная шляпа. Позволяет человеку высказать эмоции, интуитивные догадки и чувства по поводу интересующей проблемы без разъяснения того, почему дело обстоит именно так, кто является виновником и что нужно предпринимать.

Черная шляпа. Рассчитана на предоставление критических оценок и опасений. Её функцией является защита от необдуманных поступков и указание на возможные риски.

Желтая шляпа. Когда человек надевает четвёртую шляпу, он задумывается о преимуществах принимаемого решения, а также о перспективах и выгодах конкретных целей. Эта шляпа подразумевает переключение внимания к поиску достоинств

предлагаемой идеи.

Зеленая шляпа. Под пятой шляпой человек начинает генерировать новые идеи, модифицировать существующие, искать альтернативы и исследовать возможности. Другими словами, здесь полностью задействуется креативность и творческое мышление

Синяя шляпа. Шестая шляпа отличается от остальных своим предназначением – она нужна не для работы над содержанием, а для того чтобы управлять всем процессом работы и реализации замысла. Обычно она используется в самом начале применения метода, чтобы определить предстоящие действия, а затем в конце, чтобы подвести итог и наметить новые цели.

Четыре типа применения шести шляп:

- Надеть шляпу
- Снять шляпу
- Сменить шляпу
- Обозначить мышление

Метод «Ментальные карты»

Название «ментальные карты» широко употребляется наравне с категориями «диаграммы связей», «интеллект-карты», «карты мыслей».

Ментальные карты или диаграммы связей – эффективная техника альтернативной записи и визуализации. Современное представление о них было заложено в 70-е гг. прошлого века британским психологом и телеведущим Тони Бьюзенем, который пришёл к выводу, что общепринятый способ восприятия текстовой информации не является оптимальным. По его утверждению, чтение страницы слева направо и сверху вниз представляется человеческому мозгу искусственным, ведь он устроен так, что воспринимает данные нелинейно и сразу целиком.

Отличие ментальных карт от других способов визуализации (стандартных диаграмм и графиков) состоит в отсутствии строгости. Древоподобная схема создается так, как того требует задание, или как вам удобнее. Не нужно заботиться об иконографии, сухих числах или процентах. График чаще всего строится, чтобы показать какое-либо измеримое отношение, но принцип построения ментальной карты абсолютно другой – показать связь (часто неочевидную), какой её видит автор.

10 рекомендаций построения:

1. Начните с центра листа, написав или нарисовав, по меньшей мере, тремя разными цветами, ваше ключевое слово.
2. Смело используйте изображения, символы, коды разных размеров для вашей карты.
3. Записывайте ключевые слова, используя и заглавные буквы, и буквы нижнего регистра.
4. Каждому слову или изображению должна соответствовать одна ветвь (линия).
5. Линии одной ветви должны быть соединены и становиться тоньше по мере отдаления от центра.
6. Длина линии должна соотноситься с длиной записанных на ней слов или нарисованных объектов.
7. Применяйте разные цвета для разных ветвей и групп ключевых слов.
8. Развивайте ваш собственный стиль создания ментальных карт.
9. Используйте ассоциации.

10. Чётко стройте свою карту на основе радикальной иерархии или контуров.

Метод синектики Уильяма Гордона

Термин «синектика» обозначает совмещение в процессе поиска решения проблемы разнородных, порой даже несовместимых элементов.

В процессе решения поставленной задачи участие принимает группа людей (синектиков), а обсуждение состоит из четырёх основных этапов:

Прямые аналогии. Они нередко находятся в различных системах (даже в биологической), которые решают сходные с поставленной задачи. К примеру, есть мнение, что во время своего наблюдения за тем, как червь-древоточец пробуравливает трубчатый канал в древесине французский инженер Марк Изимбар Брюнель пришёл к открытию кессонного метода в строительстве подводных сооружений.

Субъективные (личные) аналогии. В качестве примера можно использовать изобретателя, который представляет себе, как его собственное тело функционировало бы, если бы он мог, используя его, достичь поставленного результата. Что бы он чувствовал, если бы его руки, например, были крыльями или лопастями вертолётки? Или как повело бы себя его тело, если бы он был подъёмным краном?

Символические аналогии. Здесь могут использоваться сравнения, аллегии, метафоры, где свойства чего-то одного отождествляются со свойствами другого. К примеру, пространство вариантов, острая проблема, стальное решение и т.п.

Фантастические аналогии. На этом этапе нужно представлять вещи такими, какими они быть не могут по определению. Например, любой момент вашей жизни сопровождается только вам слышной музыкой, которую вы сами можете выбирать. Или всегда, когда вы едете на машине, на вашем пути автоматически исчезают все препятствия и т.п.

Этапы работы по синектическому методу Уильяма Гордона

Первый этап. Сначала подбирается группа специалистов – так называемый «отдел разработок». Она должна состоять из 2-3 человек, являющихся специалистами, приглашёнными со стороны и представляющими разные научные дисциплины, области знаний или профессии; и 2-3 человек, являющихся членами основного коллектива, для которого проводится работа. Группа должна размещаться в отдельном помещении и для её работы должны быть созданы все необходимые условия: помещение должно быть оснащено требуемой аппаратурой (если это требуется), в нём должна быть маркерная доска, маркеры, бумага, ручки и т.п.

Второй этап. Группе должна быть предоставлена возможность провести тестовое занятие по использованию аналогий для ориентирования нервной системы всех участников и их мозговой активности в решении поставленной задачи. Синектики должны обсуждать аналогии и использовать эти обсуждения как средство спонтанного ориентирования своего мыслительного процесса на поставленной задаче.

Далее в действие приводятся представленные выше четыре типа аналогий (прямые, личные, символические, фантастические). Они являются фундаментальными, т.к. могут охватить опыт, знания и мысли всех членов группы. Особенно хорошо, если использовать их по такой системе: прямые – реальные, личные – телесные, символические – абстрактные, фантастические – нереальные. Наряду с этим, особенно важным является то, что каждый член группы должен преодолеть свой страх раскрыть перед остальными личные мысли. Для этого можно предварительно ознакомить участников с работой опытных синектиков, показав, например, видеозапись синектического метода в действии. А для того чтобы все участники научились распознавать признаки приближения решения задачи, следует

использовать в процессе работы аудиозаписи пройденных этапов.

Третий этап. На этом этапе происходит непосредственно решение проблемы, которое также состоит из нескольких составляющих:

- Формулировка основной проблемы (для того, чтобы все участники чётко представляли себе задачу, которую требуется решить);

- Обсуждение возможных решений и отброс неэффективных (позволяет сократить время на решение проблемы и не растрчивать энергию и творческий потенциал на ненужные идеи);

- Поиск аналогий, которые могут позволить выразить поставленную задачу в понятиях, знакомых и привычных для каждого члена группы (так каждый участники сможет выдвигать свои предложения);

- Определение всевозможных проблем и трудностей, создающих препятствия на пути решения проблемы (позволяет устранить возникающие преграды и прийти к решению наиболее коротким путём);

- Задавание наводящих вопросов и «отработка» каждого из них (уточнение и конкретизация решения).

В случае если аналогии приобретают слишком абстрактный характер, обсуждение проблемы переводится в более понятное для всех русло. А при появлении хоть одной перспективной идеи, её нужно развивать вплоть до того момента, когда она станет применима на практике.

Зачастую аналогии позволяют преобразовать привычные идеи в непривычные, что повышает вероятность нахождения решения поставленной задачи, а также способствует тому, что уже имеющиеся у участников знания и опыт могут быть использованы в самом процессе поиска этого решения.

Четвёртый этап. Если решение поставленной задачи было найдено и оказалось эффективным, то группе синектиков предлагается заняться поиском решений других проблем, актуальных для данного коллектива в настоящий момент. Условия и временные рамки для этого этапа обговариваются отдельно.

Метод фокальных объектов от Чарльза Вайтинга

Метод фокальных объектов (МФО) – это метод поиска новых идей и характеристик объекта на основе присоединения к исходному объекту свойств других, выбранных случайно, объектов. Отправные точки техники – ассоциативный поиск и эвристические свойства случайности.

Метод был предложен как средство преодоления инертности мышления, активизации способности генерировать новые идеи и находить инновационные решения. Перенос на исследуемый объект свойств других объектов, никак не связанных с исходным, нередко даёт сильные ответы, поскольку позволяет взглянуть на условия под иным, неочевидным углом. При этом техника применения проста и инвариантна. Ещё одним преимуществом МФО считается содействие развитию ассоциативного мышления.

Практика применения

Теоретической основой МФО является алгоритм из 6 шагов, выполняемых последовательно. Это:

Шаг 1. Выбираем фокальный объект – то, что мы хотим усовершенствовать.

Шаг 2. Выбираем случайные объекты (3-5 понятий, из энциклопедии, книги, газеты, обязательно существительные, разной тематики, отличной от исходного объекта).

Шаг 3. Записываем свойства случайных объектов.

- Шаг 4. Найденные свойства присоединяем к исходному объекту.
Шаг 5. Полученные варианты развиваем путём ассоциаций.
Шаг 6. Оцениваем с точки зрения эффективности, интересности и жизнеспособности полученные решения.

Морфологический анализ Фрица Цвики

Данный метод основан на подборе возможных решений для отдельных частей задачи (так называемых морфологических признаков, характеризующих устройство) и последующем систематизированном получении их сочетаний. Другими словами, этот метод заключается в том, что исследуемый объект разделяют на элементы, из которых выбирают элементы с нужными характеристиками. А собирают новый элемент уже только с выбранными характеристиками.

Метод «Автобус, кровать, ванна»

В основе данного метода лежит мнение, что новые идеи часто посещают нас в самые неожиданные моменты и в самой неожиданной обстановке. Надо их просто выпускать, и не мешать их появлению.

Ловушка для идей (или личный мозговой штурм).

В этом методе предлагается записывать абсолютно все идеи, которые приходят вам в голову. Процесс можно осуществлять целую неделю, после чего необходимо проанализировать полученные идеи и попытаться выбрать наиболее подходящий вариант.

ЗАДАНИЕ № 2

Работая в группах Вам необходимо сгенеровать идею концепции Хостела. Она должна отражать: Название, тематику, дизайнерское оформление, слоган, философию и т.д.

1. Группа использует метод – «Мозговой штурм»
2. Группа использует метод – «Ментальные карты»

Результаты зафиксируйте на листе флип чарта для презентации.

Время на работу – 15 минут.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

БЛОК №3 РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА: ОТ СОСТАВЛЕНИЯ РЕЗЮМЕ ДО ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

Концепция реализации проекта является ключевым документом, который используется для принятия решений в ходе всего проекта и отражает предварительные условия реализации проекта. Концепция включает в себя предварительное описание содержания проекта, подтверждение и согласование целей, задач и результатов проекта. Концепция реализации проекта может состоять из следующих разделов:

- РЕЗЮМЕ
- БЮДЖЕТ
- ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН
- ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ
- ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ

РЕЗЮМЕ - самая важная часть проекта. Составляется в самом конце проектирования, должно быть кратким, лаконичным, не превышать 1-2 страницы и раскрывать следующие сведения:

Таблица 12 - РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА	указывается краткое название иницируемого проекта
ИНИЦИАТОР ПРОЕКТА	фамилия, имя, отчество ответственного за реализацию и достижение конечных результатов, именно ему будет подчиняться вся команда проекта.
БЮДЖЕТ ПРОЕКТА	общая сумма инвестиционных затрат на реализацию проекта
СРОК РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА	планируемая дата запуска проекта
Содержание проекта:	развёрнутое описание проекта
Цель проекта:	основная цель реализации проекта
Задачи проекта:	действия, способствующие достижению основной цели
Эффективность проекта:	планируемые показатели эффективности в стоимостном, процентном выражении
Условия реализации проекта/дополнительная информация:	иная информация, которая может повлиять на выполнение результатов

ПОТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (НАЛИЧНОСТИ) - последовательность затрат и выгод, соответственно осуществляемых каждый год проекта в течение жизненного цикла.

Информация о движении денежных средств дает пользователям возможность оценить способность организации генерировать денежные средства и оценить ее потребности в денежных средствах.

В управлении проектами поток наличности может объединять **БЮДЖЕТ И ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН** и представлять потоки денежных средств за период, классифицируя их по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

Операционная деятельность

Сумма денежных средств, возникающая в результате операционной деятельности, является важнейшим показателем того, создает ли данная категория деятельности достаточно денежных средств для погашения займов, поддержания производительной способности компании, выплаты дивидендов (и осуществления новых инвестиций) без привлечения внешних источников финансирования.

При прогнозировании денежных потоков по операционной деятельности представляет ценность информация об отдельных их компонентах в увязке с прочей информацией.

Денежные потоки по операционной деятельности формируются главным образом в ходе основной деятельности, создающей выручку компании. Таким образом, они обычно являются результатом операций, влияющих на образование чистой прибыли.

Примерами потоков денежных средств по операционной деятельности могут служить:

- поступления от продажи товаров и предоставления услуг;
- поступления рентных платежей за предоставление прав, вознаграждений, комиссионных и прочих видов выручки;
- выплаты поставщикам товаров (и услуг): переменные и постоянные расходы;
- выплаты работникам;
- выплаты (или возмещение) налогов;
- поступления (и выплаты) по договорам на выполнение коммерческих операций;
- прочие поступления или выплаты.

Инвестиционная деятельность

Отдельное раскрытие информации о денежных потоках по инвестиционной деятельности отражает масштабы расходов на ресурсы, предназначенные для создания в будущем дохода и потоков денежных средств.

Примерами потоков денежных средств по инвестиционной деятельности могут служить:

- инвестиции в основные средства,
- инвестиции в формирование оборотного капитала,
- прочие инвестиции.

Финансовая деятельность

Отдельное раскрытие информации о потоках денежных средств по финансовой деятельности необходимо для прогнозирования денежных требований со стороны тех, кто предоставляет компании капитал.

Примерами денежных потоков по финансовой деятельности могут служить:

- собственные средства,
- привлеченные средства (инвестиции, займы, кредиты и т.п.),
- выплаты процентов, сумм долга и прочее.

ЗАДАНИЕ №3

Определите чистый денежный поток проекта по годам, выявите, есть ли финансовые разрывы в периодах, требующие притока дополнительных оборотных средств (определите сальдо на начало и на конец каждого периода).

Таблица 13 - Бюджет движения денежных средств (поток наличности), руб.

Показатели	0 год	1 год	2 год	3 год	4 год
	2018г	2019г	2020г	2021г	2022г
Сальдо на начало периода					
1.Операционная деятельность					
Притоки:	1 533 941	4 672 512	5 818 090	7 341 016	7 719 869
Оттоки:	1 348 879	2 410 043	3 000 922	3 786 435	3 981 844
Денежный поток по операционной деятельности	185 061	2 262 469	2 817 167	3 554 581	3 738 024
2.Инвестиционная деятельность					
Инвестиции в основные средства	- 661 645				
Формирование оборотного капитала	- 184 077				
Прочие инвестиции	- 328 696				
Денежный поток по инвестиционной деятельности	- 1 174 418				
3.Финансовая деятельность					
Собственные средства	10 000				
Привлеченные средства	1 175 000				
Выплаты инвесторам					
Денежный поток по финансовой деятельности	1 185 000				
Чистый денежный поток					
Сальдо на конец периода					

Справочно:

чистый денежный поток за «n» период = сумма всех денежных потоков за «n» период,

сальдо на начало периода «n» = сальдо на конец периода «n-1»,

сальдо на конец периода «n» = сальдо на начало периода «n» + чистый денежный поток периода «n» .

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ

Подавляющее большинство решений, принимаемых субъектами рыночного хозяйства, основано на предварительной оценке ожидаемых последствий. Индивидуальная оценка эффективности каждого инвестиционного проекта осуществляется с помощью различных методов и с учетом определенных критериев.



Рис. 5 – Виды оценок проекта

СРОК ОКУПАЕМОСТИ

Наиболее распространенным статическим показателем оценки инвестиционных проектов является срок *окупаемости* (*Payback Period – PP*).

Под сроком окупаемости понимается период времени от момента начала реализации проекта до того момента эксплуатации объекта, в который доходы от эксплуатации становятся равными первоначальным инвестициям (капитальные затраты и эксплуатационные расходы).

Данный показатель дает ответ на вопрос: когда произойдет полный возврат вложенного капитала? Экономический смысл показателя заключается в определении срока, за который инвестор может вернуть вложенный капитал.

Методы расчета: простой и дисконтированный

ПРОСТОЙ МЕТОД РАСЧЕТА СРОКА ОКУПАЕМОСТИ (*Payback Period -PP*)

1 вариант

$$PP = Y_{nv} / ЧДПс,$$

где

Y_{nv} — сумма вложенных средств (инвестиции)

ЧДПс — чистый денежный поток в среднем за год.

2 вариант

Для расчета срока окупаемости элементы платежного ряда суммируются нарастающим итогом, формируя сальдо накопленного потока, до тех пор, пока сумма не примет положительное значение. Порядковый номер интервала планирования, в котором сальдо накопленного потока принимает положительное значение, указывает срок окупаемости, выраженный в интервалах планирования.

$$PP = n, \text{ при котором } \sum_{i=1}^n ЧДП_i \geq Ynv$$

ПРИМЕР РАСЧЕТА срока окупаемости простым методом

При реализации проекта были осуществлены **инвестиции** в размере **500 000 руб.**

Проект генерирует чистый денежный поток (ЧДП) за три года:

- первый год 150 000 руб.

- второй год 200 000 руб.

- третий год 250 000 руб.

Рассчитать срок окупаемости.

1 вариант

ЧДПс = (150 000+200 000+250 000) /3 = 200 000 руб.

PP = 500 000/200 000=2,5 года

2 вариант

Показатели	0 год	1 год	2 год	3 год
Чистый денежный поток (ЧДП), руб.	-500 000	+150 000	+200 000	+250 000
Сальдо накопительного потока, руб.	-500 000	-350 000	-150 000	+100 000

$$\text{Срок окупаемости} = 2 \text{ года} + \frac{150}{250} * 12 = 2 \text{ года } 7 \text{ мес.}$$

ДИСКОНТИРОВАННЫЙ СРОК ОКУПАЕМОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ (*Discounted Payback Period, DPP*):

Дисконтированный срок окупаемости инвестиции (*Discounted Payback Period, DPP*) устраняет недостаток статического метода срока окупаемости инвестиций и учитывает стоимость денег во времени, а соответствующая формула для расчета дисконтированного срока окупаемости, *DPP*, имеет вид:

$$DPP = \min n, \text{ при котором } \sum P_i \frac{1}{(1+r)^i} \geq Ynv_0$$

где

P_i - чистый денежный поток за период i

r - стоимость капитала (ставка дисконтирования)

n - срок жизни проекта

Ynv₀ - размер первоначальных инвестиций

Очевидно, что в случае дисконтирования срок окупаемости увеличивается, т.е. всегда *DPP* > *PP*.

Надежность оценки эффективности проекта напрямую зависит от обоснованности выбора коэффициента дисконтирования, определяющего относительную ценность денежных потоков, приходящихся на разные периоды времени. Это тем более важно, что исследования показывают высокую чувствительность к выбранному проценту дисконтирования таких показателей, как чистая текущая стоимость проекта (NPV), дисконтированный срок окупаемости инвестиционного проекта (DPP).

В соответствии с классическим определением «ставка дисконта – это ежегодная ставка доходности, которая могла бы быть получена в настоящий момент от аналогичных инвестиций». В самом общем плане она должна отражать ту норму рентабельности, которую ожидают инвесторы на свои вложения и ниже которой сочли бы вложение капитала в рассматриваемый проект неприемлемым для себя.

Метод кумулятивного построения ставки дисконта является наиболее подходящим для оценки инвестиционных проектов в условиях России. Он позволяет произвести выбор ставки дисконтирования в зависимости от конкретных характеристик инвестиционного объекта и целей оценки.

Согласно этому подходу в качестве основы дисконта берется доходность безрисковых вложений, затем к этой величине добавляются оценки (выраженные в процентах) всех видов рисков, ассоциируемых с данным проектом, а также процент, соответствующий уровню инфляции:

$$r = r_f + r_i + \Delta r$$

где

r_f - доходность безрисковых активов;

r_i - уровень инфляции;

Δr – страховая премия за риски, оказывающие влияние на доходность проекта.

ШАГ №1 ВЫБОР ПОДХОДА ОЦЕНКИ r_f

Подходы и методы по оценке безрисковой процентной ставки r_f :

- доходности по банковским вкладам,
- процентной ставки рефинансирования ЦБ РФ,
- по средней доходности отрасли.

В качестве безрисковой ставки оценщики используют средневзвешенную процентную ставку по привлеченным долгосрочным депозитам организаций в рублях.

Например, выбираются пять банков первой категории надежности. Исходя из процентных ставок указанных банков рассчитывается среднее значение безрисковой ставки, расчет которой представлен в таблице 14.

Таблица 14 - Пример расчета безрисковой ставки процента доходности по банковским вкладам

Наименование банка	Сумма депозита, руб.	Срок депозита	Доля активов, %*	Ставка депозита, %**
Сбербанк	500 000	от 2-5 лет	50	4,35
ВТБ	500 000	от 2-5 лет	25	6,6
Газпромбанк	500 000	от 2-5 лет	13	6,7
Россельхозбанк	500 000	от 2-5 лет	7	6,7
Альфа-банк	500 000	от 2-5 лет	5	5,5
Средневзвешенная				5,42

* Доля банка рассчитывалась исходя из величины работающих активов каждого банка в их общей совокупности

** www.banki.ru

ШАГ №2 ВЫБОР СЦЕНАРИЯ РАЗВИТИЯ ДЛЯ РАСЧЕТА УРОВНЯ ИНФЛЯЦИИ π_t

Виды сценариев социально-экономического развития России до 2030 года:

Консервативный сценарий характеризуется умеренными долгосрочными темпами роста экономики на основе активной модернизации топливно-энергетического и сырьевого секторов российской экономики при сохранении относительного отставания в гражданских высоко- и среднетехнологичных секторах. Модернизация экономики ориентируется в большей степени на импортные технологии и знания.

Инновационный сценарий характеризуется усилением инвестиционной направленности экономического роста. Сценарий опирается на создание современной транспортной инфраструктуры и конкурентоспособного сектора высокотехнологичных производств и экономики знаний наряду с модернизацией энергосырьевого комплекса.

Целевой (форсированный) сценарий разработан на базе инновационного сценария, при этом он характеризуется форсированными темпами роста, повышенной нормой накопления частного бизнеса, созданием масштабного несырьевого экспортного сектора и значительным притоком иностранного капитала.

Далее согласно выбранному сценарию и периоду расчетов выбирается прогнозное значение среднего уровня инфляции (по прогнозу данных министерства финансов РФ).

Таблица 15 - ПРОГНОЗ СРЕДНЕГО УРОВНЯ ИНФЛЯЦИИ, %

№ п/п	Виды сценариев	1 год	2 года	3 года	4 года	5 лет
		2019 г.	2019-2020 гг.	2019-2021 гг.	2019-2022 гг.	2019-2023 гг.
1	Консервативный сценарий (вариант 1)	3,6	3,4	3,20	3,08	3,00
2	Умеренно-оптимистичный сценарий (инновационный) (вариант 2)	4,00	3,75	3,60	3,47	3,36
3	Форсированный (целевой) сценарий (вариант 3)	4,50	4,35	4,20	4,10	4,00

ШАГ №3 ПРОВОДИТСЯ АНАЛИЗ РИСКОВ ДЛЯ РАСЧЕТА Δr

Более точным является пофакторный метод определения рискованной премии. В соответствии с ним выявляются факторы, оказывающие влияние на риск проекта, устанавливается «вклад» каждого фактора в увеличение нормы дисконта. Общая рискованная премия рассчитывается путем сложения надбавок по каждому фактору:

$$\Delta r = \sum_{j=1}^m r_j$$

Модификацией этой методики является не простое суммирование в норме дисконта надбавок за каждый фактор риска, а расчет суммарной взвешенной рискованной премии в виде математического ожидания риска¹:

$$\Delta r = \sum_{j=1}^m \lambda_j r_j$$

где Δr – рискованная надбавка к коэффициенту дисконтирования;

r_j – надбавка к норме дисконта по j -му фактору риска.

λ_j – Коэффициент весомости (значимости) j -го фактора риска.

¹ Бузырев В.В., Васильев В.Д., Зубарев А.А. Выбор инвестиционных решений и проектов: оптимизационный подход. – СПб: СПбГУЭФ, 1999.

Данный подход считается более обоснованным, поскольку на общий уровень риска проекта влияют многие факторы, однако совершенно очевидно, что вклад каждого из факторов в общую рисковость разный для различных проектов и различных инвесторов. Пример матрицы рисков, рассчитанных экспертным способом, представлен на рис.6

МАТРИЦА ОЦЕНКИ РИСКОВ		Коэффициент весомости									
№ п/п	Вид и наименование риска	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
СИСТЕМАТИЧЕСКИЙ РИСК											
1	Ухудшение общей экономической ситуации		1								
2	Увеличение числа конкурирующих объектов			1							
НЕСИСТЕМАТИЧЕСКИЙ РИСК											
1	Неполучение доходов			1							
2	Риск недостаточной ликвидности		1								
Количество наблюдений		0	2	2	0						
Взвешенный итог		0	4	6	0						
ИТОГО взвешенный итог (сумма)		10									
КОЛИЧЕСТВО ФАКТОРОВ		4									
Поправка на риск		2,5									

Рис. 6 - Матрица оценки рисков

После определения кумулятивным способом ставки дисконтирования определяют коэффициент дисконтирования, для этого можно воспользоваться расчетной таблицей на рис.7

Таблица коэффициентов дисконтирования
(Present Value table) $1/(1+R)^n$

	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%
1	0,9524	0,9434	0,9346	0,9259	0,9174	0,9091	0,9009	0,8929	0,8850	0,8772	0,8696
2	0,9070	0,8900	0,8734	0,8573	0,8417	0,8264	0,8116	0,7972	0,7831	0,7695	0,7561
3	0,8638	0,8396	0,8163	0,7938	0,7722	0,7513	0,7312	0,7118	0,6931	0,6750	0,6575
4	0,8227	0,7921	0,7629	0,7350	0,7084	0,6830	0,6587	0,6355	0,6133	0,5921	0,5718
5	0,7835	0,7473	0,7130	0,6806	0,6499	0,6209	0,5935	0,5674	0,5428	0,5194	0,4972
6	0,7462	0,7050	0,6663	0,6302	0,5963	0,5645	0,5346	0,5066	0,4803	0,4556	0,4323
7	0,7107	0,6651	0,6227	0,5835	0,5470	0,5132	0,4817	0,4523	0,4251	0,3996	0,3759
8	0,6768	0,6274	0,5820	0,5403	0,5019	0,4665	0,4339	0,4039	0,3762	0,3506	0,3269
9	0,6446	0,5919	0,5439	0,5002	0,4604	0,4241	0,3909	0,3606	0,3329	0,3075	0,2843
10	0,6139	0,5584	0,5083	0,4632	0,4224	0,3855	0,3522	0,3220	0,2946	0,2697	0,2472
11	0,5847	0,5268	0,4751	0,4289	0,3875	0,3505	0,3173	0,2875	0,2607	0,2366	0,2149
12	0,5568	0,4970	0,4440	0,3971	0,3555	0,3186	0,2858	0,2567	0,2307	0,2076	0,1869
13	0,5303	0,4688	0,4150	0,3677	0,3262	0,2897	0,2575	0,2292	0,2042	0,1821	0,1625
14	0,5051	0,4423	0,3878	0,3405	0,2992	0,2633	0,2320	0,2046	0,1807	0,1597	0,1413
15	0,4810	0,4173	0,3624	0,3152	0,2745	0,2394	0,2090	0,1827	0,1599	0,1401	0,1229
16	0,4581	0,3936	0,3387	0,2919	0,2519	0,2176	0,1883	0,1631	0,1415	0,1229	0,1069
17	0,4363	0,3714	0,3166	0,2703	0,2311	0,1978	0,1696	0,1456	0,1252	0,1078	0,0929
18	0,4155	0,3503	0,2959	0,2502	0,2120	0,1799	0,1528	0,1300	0,1108	0,0946	0,0808
19	0,3957	0,3305	0,2765	0,2317	0,1945	0,1635	0,1377	0,1161	0,0981	0,0829	0,0703
20	0,3769	0,3118	0,2584	0,2145	0,1784	0,1486	0,1240	0,1037	0,0868	0,0728	0,0611

Рис. 7-Таблица коэффициентов дисконтирования

ПРИМЕР РАСЧЕТА срока окупаемости дисконтированным методом

Выше определена доходность по банковским вкладам – 5,42%, при выборе консервативного сценария развития и расчета проекта за 3 года, прогнозируемый уровень инфляции – 3,2%, анализ рисков дал 2,5% рисковую надбавку к коэффициенту дисконтирования. Тогда

$$r = 5,42 + 3,20 + 2,5 = 11,12\%$$

$$\text{ЧДПд 1год} = 150\ 000 * 0,9090 = 136\ 350 \text{ руб.}$$

$$\text{ЧДПд 2год} = 200\ 000 * 0,8116 = 162\ 320 \text{ руб.}$$

$$\text{ЧДПд 3год} = 250\ 000 * 0,7312 = 182\ 800 \text{ руб.}$$

Показатели	0 год	1 год	2 год	3 год
Чистый денежный поток (ЧДП), руб.	-500 000	+136 350	+162 320	+182 800
Сальдо накопительного потока, руб.	-500 000	-363 650	-201 330	-18 530

Тогда, DPP больше 3 лет

ЧИСТЫЙ ДИСКОНТИРОВАННЫЙ ДОХОД

В современных опубликованных работах используются следующие термины для названия критерия данного метода: чистый дисконтированный доход; чистый приведенный доход; чистая текущая стоимость; чистая дисконтированная стоимость. В Методических рекомендациях предложено официальное название данного критерия — чистый дисконтированный доход.

Величина чистого дисконтированного дохода (ЧДД) рассчитывается как разность дисконтированных денежных потоков доходов и расходов, производимых в процессе реализации инвестиции за прогнозный период, т.е., по сути, это чистый денежный результат от проекта, приведенный к текущей стоимости.

Суть критерия состоит в сравнении текущей стоимости будущих денежных поступлений от реализации проекта с инвестиционными расходами, необходимыми для его реализации.

Применение метода предусматривает последовательное прохождение следующих стадий:

1. Расчет денежного потока инвестиционного проекта.
2. Выбор ставки дисконтирования, учитывающей доходность альтернативных вложений и риск проекта.
3. Определение чистого дисконтированного дохода.

NPV для постоянной нормы дисконта и разовыми первоначальными инвестициями определяют по следующей формуле:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{P_i}{(1+r)^i} - Y_{nv}$$

где, P_i - чистый денежный поток за период i

r - стоимость капитала

n – срок жизни проекта

Y_{nv} – размер первоначальных инвестиций

Согласно вышеприведенному условию задачи рассчитаем NPV:

$$NPV = ((150\ 000 * 0,9090) + (200\ 000 * 0,8116) + (250\ 000 * 0,7312)) - 500\ 000 = -18\ 530 \text{ руб.}$$

Критерии отбора проектов:

$NPV > 0$ (принимается), $NPV < 0$ (не принимается), $NPV = 0$ (не влияет на принятие решения)

ЗАДАНИЕ №4

1. Рассчитайте срок окупаемости проекта Хостел в г. Смоленск (PP, DPP)

2. Определите NPV Хостела за 5 лет:

- При среднем уровне доходности ХОСТЕЛА – 7%, и требуемой сумме инвестиций – 1.175.000 руб.
- Оценив экспертным способом 13 факторов риска (матрица оценки рисков представлена ниже в таблице 17).
- Выбрав и обосновав сценарий социально-экономического развития страны.
- Рассчитав чистый денежный поток.

3. Результаты представить на плакатах

Таблица 16 - Расчет чистого денежного потока и срока окупаемости

Показатели	0 год	1 год	2 год	3 год	4 год
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
1.ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ					
Денежный поток по операционной деятельности	185 061	2 262 469	2 817 167	3 554 581	3 738 024
2.ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ					
Денежный поток по инвестиционной деятельности	-1 174 418	0	0	0	0
Чистый денежный поток для расчета коммерческой эффективности <i>(сумма денежных потоков по операционной и инвестиционной деятельности)</i>					
Сальдо накопительного потока					
Коэффициент дисконтирования					
Чистый дисконтированный поток					

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Таблица 17- «МАТРИЦА ОЦЕНКИ РИСКОВ»		Коэффициент весомости									
№ п/п	Вид и наименование риска	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
СИСТЕМАТИЧЕСКИЙ РИСК											
1	Ухудшение общей экономической ситуации										
2	Увеличение числа конкурирующих объектов										
3	Ухудшение общей политической ситуации в стране										
4	Изменение федерального или местного законодательства										
5	Природные чрезвычайные ситуации										
НЕСИСТЕМАТИЧЕСКИЙ РИСК											
1	Неполучение доходов										
2	Риск недостаточной ликвидности										
3	Административные риски										
4	Технические риски										
5	Проблемы подбора квалифицированного персонала										
6	Сезонность бизнеса										
7	Изменение конъюнктуры рынка										
8	Выбор невыгодного места расположения										
Количество наблюдений											
Взвешенный итог											
ИТОГО взвешенный итог (сумма)		« »									
КОЛИЧЕСТВО ФАКТОРОВ		13									
Поправка на риск, %		« »									

Справочно:

Количество наблюдений – сумма баллов по каждому Коэффициенту весомости

Взвешенный итог – количество наблюдений*Коэффициент весомости

Поправка на риск – сумма баллов/количество факторов

ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ

Календарное планирование проекта состоит из следующих этапов:

ЭТАП №1. Составление структурной декомпозиции работ (СДР)

Структурная декомпозиция работ – графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта

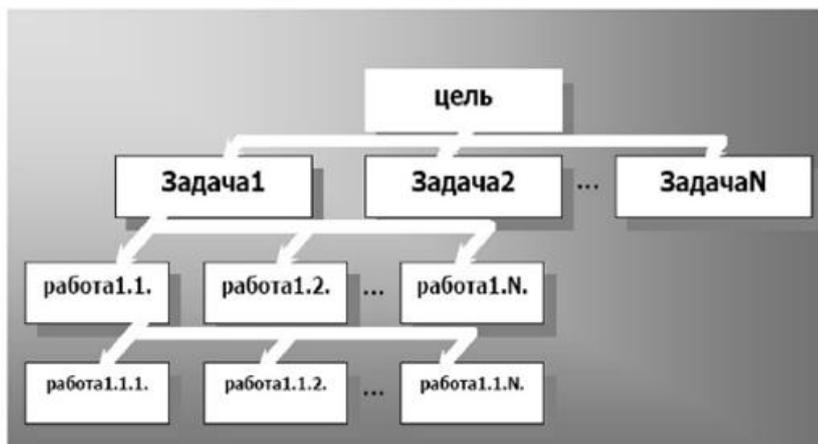


Рис. 8- Структурное декомпозиция работ

СДР является центральным инструментом определения работ, которые должны выполняться в рамках проекта. Описание работ (пакетов работ) должно включать: содержание работ, предполагаемые результаты, концептуальные границы интегрированного планирования и управления, последовательные измерения и оценки степени выполнения проекта.

ЭТАП №2. Определение списка работ проекта на основе структурной декомпозиции проекта (СДР).

ЭТАП №3. Определение последовательности выполнения работ и их взаимосвязей. Уточнение временных ограничений.

ЭТАП №4. Определение продолжительности работ.

На данном шаге, необходимо указать продолжительность выполнения каждой работы по проекту. Эта продолжительность может быть рассчитана, исходя из нормативов, может быть указана, исходя из личного опыта.

ЭТАП №5. Составление сетевой диаграммы.

Сетевая диаграмма – графическое отображение работ проекта и зависимостей между ними. Цель методов сетевого планирования – сократить до минимума продолжительность проекта, рис. 9

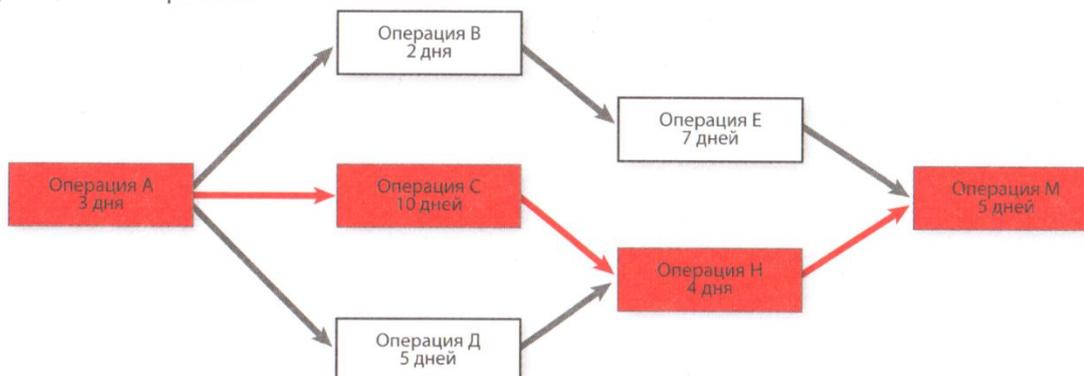


Рис. 9 - Пример оформления сетевой диаграммы

На таких графиках логические взаимосвязи показаны стрелками, а операции – прямоугольниками.

Под операцией в сетевом планировании понимают любое приводящее к плановому результату действие, трудовой процесс, сопровождающийся затратами различных ресурсов, к которым относится и определенное время.

Часто на сетевом графике выделяется так называемый критический путь, которому соответствует самая продолжительная последовательная цепочка операций проекта (на рисунке критический путь выделен прямоугольниками красного цвета).

Построение сетевого графика сопровождается табличной формой представления той же информации. Например, та же информация, что и на показанном ранее сетевом графике, может быть представлена в виде приведенной ниже таблицы 18.

Таблица 18 – Визуализация сетевого графика в таблице

Операция	Предшествующая операция	Последующая операция	Длительность операции в днях
А	-	В, С и Д	3
В	А	Е	2
С	А	Н	10
Д	А	Н	5
Е	В	М	7
Н	С и Д	М	4
М	Е и Н	-	5

В результате сетевого планирования с использованием метода критического пути удается весь проект описать в виде списка операций. Один из вариантов такого описания приведен в представленной ниже таблице 19.

Таблица 19- Вариант описания метода критического пути

Номер операции	Описание операции	Длительность	Дата раннего начала	Дата раннего окончания	Дата позднего начала	Дата позднего окончания	Резерв времени

Подобные данные помогают менеджеру проекта оптимизировать использование имеющихся в его распоряжении ресурсов. Например, возникла угроза срыва сроков выполнения операции, лежащей на критическом пути. Менеджер может переориентировать на ее выполнение дополнительное число исполнителей. Кого и насколько можно переориентировать на эту операцию, будет ясно из описания и длительности выполнения других операций.

Ресурсное планирование

Сетевые модели проекта строятся на основе идеального предположения о наличии всех необходимых ресурсов: людских, материально-технических, финансовых и т.д. Реально доступность ресурсов ограничена. Поэтому в число обязательных составляющих разработки проектной документации входит ресурсное планирование.

Алгоритм ресурсного планирования включает:

- составление перечня необходимых ресурсов;
- определение объемов и сроков ресурсного обеспечения конкретных операций;
- оценку доступности ресурсов;
- определение источников и порядка приобретения недостающих ресурсов.

Если по условиям проекта фиксировано время получения заданного результата, то для нейтрализации риска недопоставок следует делать запасы ресурсов. Если фиксирована

стоимость, то следует выделить время на поиск более дешевых ресурсов. Если фиксировано качество результата, то особое внимание следует уделять качеству, а не цене ресурсов.

ЭТАП №6. Составление диаграммы Ганта.

Диаграмма Ганта – горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими параметрами. Рис. По внешнему виду диаграмма Ганта представляет собой размещенный в прямоугольной системе координат набор полос («лент»), местоположение и длина которых соответствуют временным параметрам отдельных работ. Размещение левого края каждой полосы соответствует дате начала определенной работы, размещение правого края – окончанию этой работы. Общий вид диаграммы Ганта представлен на рисунке 10.

Описание операции	Календарные единицы	Временные рамки проекта				
		Период 1	Период 2	Период 3	Период 4	Период 5
Фаза 1	120					
Пакет работ 1.1	87					
Пакет работ 1.2	53					
Пакет работ 1.3	53					

Рис.10- Пример оформления диаграммы Ганта

ЭТАП №7. Оптимизация расписаний работ проекта по временным критериям

ЭТАП №8. Утверждение календарных планов

ЭТАП №9. План управления проектом по временным параметрам

Метод дорожных карт

Данный метод основывается на дедуктивном разложении процесса достижения какой-либо цели на шаги, этот процесс называется «Дорожное картирование». В общем виде, дорожное картирование служит основой информационной поддержки процесса управления, а в частности, данная методика служит для разработки этапов развития объекта и определения времени принятия управленческих решений, а также для логического обоснования причинно-следственных связей между различными этапами проекта.

Дорожная карта – это наглядное представление пошагового сценария достижения стратегических целей предприятия, сценарий выведения на эффективность или поддержание стабильного состояния производственного процесса, которой придерживаются рабочие группы.

Дорожная карта обеспечивает управление и улучшение каждого процесса производственной структуры благодаря применению цикла Деминга, или PDCA (Plan-Do-Check-Act, т.е. «Планируй-Делай-Проверяй-Корректируй/Действуй»). PDCA – это сокращенная запись научного метода:

- Планируй (определи стратегическую цель, сформулируй целеполагание);
- Делай (определи основные шаги (вехи) достижения поставленной цели);

БЛОК №4 ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА: МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ

ЗАДАНИЕ № 6 «ОПРОСНИК ХАРРИСОНА» Оценка личных предпочтений

Подумайте о Ваших предпочтениях и убеждениях в отношении организации, в которой Вы работаете. Ознакомьтесь с представленными ниже утверждениями, сгруппированными по четырнадцати темам (каждая тема обозначена отдельным пунктом). Каждый пункт содержит четыре утверждения, которые Вам предлагается проранжировать по четырехбалльной шкале: в каждом пункте поставьте цифру «4» против утверждения, которое лучше всего описывает Ваши предпочтения и далее цифры «3», «2», «1» против оставшихся трех утверждений по степени убывания их соответствия предпочтениям.

№	<u>Утверждение</u>	Степень соответствия
1	ХОРОШИЙ НАЧАЛЬНИК	
а	Строг, решителен, тверд, но справедлив; защищает преданных подчиненных, великодушен и снисходителен к ним.	
б	Объективен и корректен, избегает использовать власть в своих интересах; требует от подчиненных только то, что соответствует их должностным обязанностям.	
в	Демократичен, всегда прислушивается к мнению подчиненных в вопросах, касающихся выполнения рабочих задач; использует свое положение для получения ресурсов, необходимых для выполнения работы.	
г	Внимателен к личным потребностям и ценностям сотрудников; использует свое положение для обеспечения условий работы, приносящих удовлетворение подчиненным и способствующих их профессиональному росту.	
2	ХОРОШИЙ ПОДЧИНЕННЫЙ	
а	Трудолюбив, предан интересам своего руководителя, находчив, изобретателен и заслуживает доверия.	
б	Ответственен и надежен, выполняет свои должностные обязанности и избегает действий, вызывающих удивление или замешательство начальника.	
в	Движим, стремлением внести свой вклад в решение задач, активно выдвигает идеи и предложения, тем не менее, охотно уступает первенство другим, более компетентным или способным.	
г	Крайне заинтересован в развитии своего собственного потенциала, открыт к обучению и получению помощи, уважительно относится к потребностям и ценностям окружающих, охотно помогает другим и с готовностью вносит свой вклад в их развитие.	
3	ХОРОШИЙ ЧЛЕН ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕЖДЕ ВСЕГО ОТДАЕТ ПРИОРИТЕТ	
а	Личным распоряжениям начальника	
б	Служебным обязанностям, обязательствам, требованиям, предписанным его ролью, и принятым канонам поведения.	
в	Требованиям задачи, состоящим в необходимых для ее выполнения навыках, способностях и материальных ресурсах.	
г	Личным потребностям людей, вовлеченных в работу.	
4	ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ПРЕУСПЕВАЮТ В ОРГАНИЗАЦИИ	
а	Хорошо ориентируются в “политической кухне организации”, любят брать на себя риск и действовать самостоятельно.	

б	Сознательны, ответственны и глубоко лояльны по отношению к организации.	
в	Эффективны и компетентны в своей профессиональной области, ориентированы прежде всего на выполнение работы.	
г	Эффективны и компетентны в области межличностных отношений, ориентированы на содействие росту сотрудников и развитию их талантов.	
5	ОТНОШЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ К СОТРУДНИКАМ	
а	Сотрудники воспринимаются как люди, на которых можно положиться и чье время и энергия находятся в распоряжении руководства организации.	
б	Временем и усилиями сотрудников организация распоряжается в рамках контракта, оговаривающего права и обязанности обеих сторон.	
в	Сотрудники воспринимаются как партнеры, вкладывающие свои умения и способности в общее дело.	
г	Сотрудники воспринимаются как интересные и талантливые личности со своими собственными правами.	
6	КОНТРОЛЬ СОТРУДНИКОВ И ВЛИЯНИЕ НА НИХ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ	
а	Посредством личного, ищущего от конкретных лиц проявления экономической и политической власти (вознаграждений и наказаний).	
б	Безличным проявлением экономической и политической власти с целью насаждения стандартов и способов выполнения работы.	
в	Посредством открытого обсуждения требований, связанных с рабочими задачами, что приводит к соответствующим действиям людей, мотивированных личной приверженностью поставленным целям.	
г	Апелляцией к интересности предстоящей работы и удовольствию от процесса ее выполнения и/или к вниманию, заботе о потребностях коллег, вовлеченных в эту работу.	
7	ОДИН СОТРУДНИК ИМЕЕТ ПРАВО КОНТРОЛИРОВАТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ДРУГОГО	
а	Если он обладает большой властью и влиянием в организации.	
б	Если его служебная роль предписывает ему ответственность за руководство другими людьми.	
в	Если он обладает большими знаниями, имеющими отношение к поставленной задаче.	
г	Если тот, кого он контролирует, признает его право на это.	
8	ОСНОВАНИЯМИ ДЛЯ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РАБОЧИХ ЗАДАНИЙ ЯВЛЯЮТСЯ	
а	Личные потребности и мнения тех, кто находится у власти.	
б	Формальное распределение должностных обязанностей и ответственности в организации.	
в	Требования к ресурсам и мастерству, необходимым для выполнения работы.	
г	Личные интересы и потребности отдельных сотрудников в приобретении новых знаний и профессиональном росте.	
9	РАБОТА ВЫПОЛНЯЕТСЯ ПРЕЖДЕ ВСЕГО В СИЛУ	
а	Надежды получить вознаграждение, страха наказания или личной преданности отдельным влиятельным лицам.	
б	Уважения контрактных обязательств, подкрепленных санкциями и в силу лояльности по отношению к организации.	
в	Удовлетворения, получаемого от хорошо выполненной работы и достижения поставленных целей и/или личной приверженности определенным идеям.	

г	Удовлетворения, получаемого от самого процесса выполнения работы и уважения интересов и потребностей других участников, вовлеченных в ее выполнение.	
10	ЛЮДИ РАБОТАЮТ ВМЕСТЕ	
а	Когда это требует вышестоящее руководство или когда понимают, что смогут использовать друг друга для получения личных выгод.	
б	Когда взаимодействие и координация предписываются формальной организационной структурой.	
в	Когда их совместный вклад необходим для успешного выполнения задач.	
г	Когда сотрудничество приятно само по себе и способствует профессиональному росту.	
11	КОНКУРЕНЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИСХОДИТ	
а	За личную власть и привилегии.	
б	За положение с высоким статусом в формальной системе.	
в	За ценность вклада в выполнение общей задачи.	
г	За внимание к собственным личным потребностям.	
12	КОНФЛИКТЫ	
а	Контролируются вмешательством высшего руководства и часто им поощряются для сохранения собственной власти.	
б	Подавляются ссылкой на правила и должностные обязательства.	
в	Разрешаются путем обсуждения всеми членами коллектива заслуг и вклада каждого в выполнение работы.	
г	Разрешаются с помощью открытого и глубокого обсуждения личных интересов и ценностей.	
13	РЕШЕНИЯ ПРИНИМАЮТСЯ	
а	Лицом, обладающим большей властью и контролем над ресурсами.	
б	Лицом, которое обязано это делать согласно своей должностной инструкции.	
в	Лицами, которые обладают большими знаниями по данной проблеме.	
г	Лицами, на которых больше всего повлияет результат решения.	
14	НА ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯ РЕАГИРУЕТ СЛОВНО ЭТО	
а	Джунгли, где все против всех, и тот, кто не эксплуатирует других, эксплуатируется сам.	
б	Упорядоченная и рациональная система, где конкуренция ограничена законом, а конфликты разрешаются путем переговоров и компромиссов.	
в	Совокупность несовершенных форм и систем, которые необходимо переформировать и усовершенствовать посредством организации.	
г	Комплекс потенциальных угроз и возможностей. Окружающая среда должна управляться организацией для того, чтобы получать от нее “пищу”, и удалив ее “острые зубы”, использовать ее в качестве места для работы, получения удовольствия и профессионального роста членов организации.	

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Теперь просуммируйте все Ваши баллы по каждому из утверждений (т. е. все приписанные Вами утверждению баллы а) по 14 темам, утверждению б) и т. д.).

	Сумма баллов по а)	Сумма баллов по б)	Сумма баллов по в)	Сумма баллов по г)	Общая сумма
Ваши предпочтения					

Таблица 21- Характеристика ролей Харрисона

Параметры, определяющие тип культуры	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура личности
Тип организации, размер	Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жесткая иерархия	Крупная организация с механической структурой. Строгое функциональное распределение ролей. Специализированные участки координируются звеном управления сверху	Небольшая организация с ограниченной структурой (матричная структура)	Небольшая существующая для обслуживания и помощи
Основа системы власти	Сила ресурсов, сила личности	Сила положения. К силе личности относятся с неодобрением, сила специалиста ценится в надлежащем месте. Влияние регулируется правилами и положениями	Силы специалиста, эксперта. Дух команды. Важнее командный, а не индивидуальный результат	Сила личности, сила специалиста. Влияние распределяется поровну
Процесс принятия решений	Решения принимаются быстро в результате баланса влияний	Формализованные решения принимаются наверху	Решения принимаются на групповом уровне	Формализация и процедуры отсутствуют
Контроль за исполнением	Централизованный контроль по результатам через контролеров	Контроль и координация осуществляются звеном сверху в соответствии с установленными правилами и процедурами	Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры	Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе – личная преданность	Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность	Объединение сотрудников и организаций, раскрывает таланты личности, поощряется инициатива, формирование команды	Специалисты – одаренные, яркие личности. Умеют добиваться личных целей
Тип менеджера	Ориентация на власть и результат, любит риск, уверен в себе «толстокожий»	Любит безопасность и предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли	Координатор компетентных исполнителей; должен уметь оценивать по результатам, быть гибким, регулировать взаимоотношения	Может оказывать некоторое давление на личность, контролируя ресурсы
Степень адаптации к изменениям	Быстро реагирует на изменения в окружающей среде, но зависит от решений из центра	Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении	Хорошо адаптируется, так как для решения задач быстро меняется состав групп, и каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы	Хорошая

ГРУППА ИЛИ КОМАНДА?

В современных предприятиях все больше работы выполняют команды и группы людей, работающих вместе по достижению общей цели.

Термины «группа» и «команда» часто используются как взаимозаменяемые. Однако, все команды – группы, но не все группы – команды.

КОМАНДА – это небольшое количество людей с взаимно дополняющими навыками, одинаково приверженных общей цели, за которую они считают себя взаимно ответственными (Каценбах и Смит).

Таблица 22 - Различие между группами и командой

Признак	Группы	Команды
Лидерство	сильный сфокусированный лидер	может быть некоторое разделение лидерства
Ответственность	индивидуальная ответственность	индивидуальная и взаимная ответственность
Цель	идентичная миссия организации	работа для определённой цели
Результат работы	работают на индивидуальные, отдельные результаты	коллективные результаты работы
Коммуникация	эффективные (ограниченные во времени) встречи	неограниченное во времени обсуждение и активное решение проблем
Результативность	косвенно через влияние на других	прямая оценка коллективных результатов работы
Стиль работы	обсуждают, делегируют, затем делают работу индивидуально	обсуждают, решают и делегируют, но делают работу вместе

ВЫВОДЫ

1. Формирование. Команда создаётся целенаправленно, группа может образоваться стихийно.

2. Устойчивость. После выполнения задачи группа распадается, а её члены свободно могут покинуть коллектив. Команда продолжает существование на протяжении длительного периода времени, выход затруднён.

3. Цели и ценности. Участники могут иметь свои личные мотивы для нахождения в группе. Члены команды обязательно должны разделять общепринятые цели и ценности.

4. Совместимость. Участники группы собираются стихийно, без учёта психологических особенностей. Члены команды обязательно должны быть совместимыми друг с другом, что учитывается в процессе сбора.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

МЕТОДЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Выбор обучающей программы зависит от целей проведения командообразующего мероприятия.



Рис. 11- Методы командообразования

1. Эмоциональное командообразование

Главный акцент делается на эмоциональное сплочение, совместные действия, решение задач, которые невозможно выполнить в одиночку. На основе совместной деятельности люди выстраивают эмоциональные связи, отношения, знакомятся. Коллектив сплочивается, улучшая коммуникации в команде. **Основными инструментами** эмоционального командообразования являются деловые и ролевые игры.

2. Аналитическое командообразование

Аналитическое командообразование чаще всего проводится в формате сессий, в ходе которых происходит формирование договоренностей по стратегически важным задачам компании, совместная выработка планов и целей. **Основными инструментами** являются сессии - групповые формы работы, направленные на выработку согласованных решений в контексте задач компании и формирования плана по реализации выработанных решений. Основные виды сессий: стратегическая, антикризисная, менеджерская, функциональная, стартап. Такой подход предполагает, что участники осознают необходимость и выгоды командного взаимодействия и сознательно корректируют свое поведение ради достижения корпоративных и личных целей.

3. Формирование команд по ролям

Формирование управленческих команд, как правило, осуществляется на базе уже сложившегося «костяка». Этот метод позволяет раскрыть в полной мере потенциал всех участников, перепроверить команду на соотношение ролей, по необходимости смоделировать другую роль для достижения командой максимального результата. Этот метод командообразования включает в себя несколько этапов:

1. Тестирование по ролям
2. Моделирование ролей с целью создания взаимодополняющей команды

Чтобы состроить эффективную команду в качестве методологического инструмента может быть использована одна из трех моделей:

- Модель Р. М. Белбина – определение ролей исходя из процесса реализации задач. Эффективная команда должна состоять из 8 человек;

- Модель Т. Ю. Базарова – определение ролей исходя из функциональных задач. Его модель позволяет сформировать команду для успешного решения задач различного типа (Управленец, Организатор, Администратор, Руководитель);

4. Динамическое командообразование (цикл встреч)

Этот комплексный подход, позволяющий системно подойти не только к вопросу развития команды, но и к формированию ценностей. Рассчитан на продолжительный период времени. Динамическое командообразование предполагает формирование и развитие команды в меняющихся средовых условиях, в которых каждый ее член может проявить свои качества. Фактически, реагируя на изменения среды, команда сплочивается, выбирает и оттачивает свои навыки, чтобы достичь своих целей, конкретных результатов. Формы работы могут относиться к классическим (сессия, ролевая и деловая игра) и быть провоцирующими (моделирование ситуаций «срочного решения», «отсутствия ожидаемых ресурсов для достижения цели» и т.д., бенчмаркинг, домашнее проектное задание, временная ротация и т.п.). Может сочетать все 3 метода командообразования.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОМАНДЫ

Управление командой означает ее ведение через взлеты и падения командного процесса от начала до конца. Идея различных этапов развития команды полезна для понимания, что нужно команде и как наилучшим образом обеспечить ее поддержку.

Самое известное описание этапов развития команды – это модель Такмена и Дженсена (Tuckman and Jensen, 1977), которая используется во всем мире давно и успешно. Она описывает основные стадии того, что происходит с самого начала – с момента, когда люди собрались и назвали себя (или кто-то назвал их) командой. К ним относятся:



Рис. 12– Этапы развития команды

Историческая справка! Названия стадий предложили Такмен и Дженсен (Tuckman and Jensen, 1977), с более поздними идеями Каценбаха и Смита (Katzenbach and Smith, 1993). Эти авторы предположили, что работа группы над задачей или проектом должна быть представлена в виде последовательности событий. Такмен и Дженсен назвали этапы «формирование», «бурление», «нормирование» и т.д., а Каценбах и Смит дал им названия «рабочая группа», «псевдокоманда», «потенциальная команда» и т.д.



Рис.13- Поведение сотрудников на этапе формирования команды

Таблица 23 - Поведение лидера на разных этапах формирования команды

Фазы	Что Вы должны делать	Полезные мероприятия
Формирование	Содействовать знакомству членов команды друг с другом, помочь справиться с основными страхами, неуверенностью и смущением. Очень важно говорить об общих целях и ценностях и роли каждого участника команды. Не менее важно максимально четко проговорить критерии эффективности и оценки работы, возможности обучения и развития, способы получения помощи в трудных ситуациях.	мероприятия формата тимбилдинга, они помогают преодолеть смущение и неуверенность
Бурление	Вытащить конфликт в видимую область, перевести в управляемый и, по возможности, этим конфликтом управлять	найти в себе ментора, коуча
Нормирование	Выработать общие правила, которые воспринимаются всеми участниками как справедливые и приемлемые	фасилитационные сессии с возможностью высказаться для всех участников процесса, обсудить и принять что-то как новые, сообща выработанные правила.
Функционирование	Анализировать индивидуальные и командные усилия, оценивать командную результативность и индивидуальные успехи каждого. Важно давать обратную связь, вдумчиво и внимательно следить за тем что происходит и поддерживать сплоченность. Поощрять эффективность команды в целом, не выбирая себе “любимчиков”, т.к. это может привести к созданию атмосферы конкуренции и враждебности. Будьте внимательны с оплатой труда, если вы платите только по индивидуальным показателям эффективности, вся проделанная работа может пойти насмарку.	лучший способ повысить эффективность — придумать новый вызов, новую цель.
Роспуск		

ЗАДАНИЕ №7 «ОПРОСНИК БЕЛБИНА ДЛЯ САМООЦЕНКИ ПРЕДПОЧИТАЕМЫХ ВАМИ РОЛЕЙ В ГРУППЕ»

Анализ ролей, выполняемых членами команды при применении модели **Р.М.Белбина**, особенно будет полезен, когда Вы будете формировать команду, способную выполнить поставленную ей задачу, для которой необходимо иметь определенный набор навыков и умений и комбинацию ролей или оптимизировать взаимодействие в уже созданной команде.

Суть теории Белбина заключается в том, что, зная индивидуальные особенности членов группы, можно в какой-то мере предсказать ее успех или неудачу. Следовательно, неэффективные команды можно изменить в лучшую сторону, проанализировав их недостатки и внося коррективы. Для членов группы также важно понимать, когда и какие роли играют другие участники, чтобы не мешать им, и уметь компенсировать недостатки.

Белбин пришел к выводу, что основным **фактором успеха** или неудачи группы является наличие в ней определенных типов личностей, а не достоинства каждого конкретного участника.

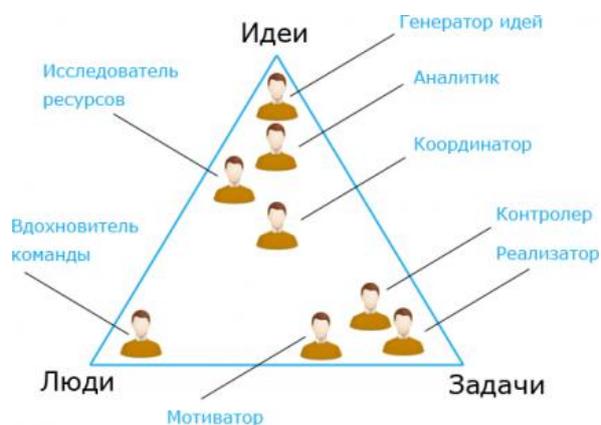


Рис.14 – Роли по Белбину

ИНСТРУКЦИЯ

В каждом разделе распределите **10 баллов между 8 ответами** согласно тому, как Вы полагаете, они лучше всего подходят Вашему собственному поведению. Оценка каждого ответа может изменяться от 0 до 10 (если все баллы приписаны одному ответу), **но общая сумма баллов за ответы одного раздела – 10.**

<i>1. Какой вклад я надеюсь внести в работу группы:</i>	
1. Я быстро выясняю, что работает в ситуациях, хорошо мне известных.	
2. Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.	
3. Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты.	
4. Генерация идей – моё врожденное достоинство.	
5. Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.	
6. Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных вариантов действий.	
7. Я могу успешно работать с самыми разными людьми.	
8. Моя способность доводить всё до конца во многом обеспечила мою персональную эффективность.	

II. Мои недостатки, которые МОГУТ ПРОЯВИТЬСЯ в командной работе:	
1. Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за её соблюдением.	
2. Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим её открыто.	
3. Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.	
4. Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.	
5. Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи.	
6. Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег.	
7. Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе.	
8. Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.	

III. Участие в совместном проекте	
1. На меня можно возложить обязанности следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.	
2. Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.	
3. Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения.	
4. Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.	
5. Я энергично ищу среди новых идей и разработок новейшие.	
6. Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признаётся всеми, кто меня знает.	
7. Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам.	
8. Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.	

IV. Особенности моего стиля работы в команде	
1. Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов.	
2. Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения.	
3. Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве.	
4. Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные.	
5. Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.	
6. Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.	
7. Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.	
8. Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе.	

<i>V. Я получаю удовлетворение от работы, потому что</i>	
1. Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание.	
2. Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий.	
3. Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.	
4. Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.	
5. Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня.	
6. Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов.	
7. Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения.	
8. Мне нравится находить практические решения проблем.	

<i>VI. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то</i>	
1. Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи.	
2. Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды.	
3. Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе	
4. Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.	
5. Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.	
6. Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.	
7. Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности.	
8. Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.	

<i>VII. Мои недостатки, ПРОЯВЛЯЕМЫЕ в командной работе</i>	
1. Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей.	
2. Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам.	
3. Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.	
4. Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях.	
5. Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы.	
6. Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям.	
7. Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.	
8. Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов.	

Анализ результатов самооценки

Просуммируйте числа в каждом столбце и запишите результаты в последней строке таблицы. Таким образом, вы получите распределение количественных оценок пригодности испытуемого к исполнению различных ролей в группе (таблица 3).

Таблица 24 - Баллы самооценки

Раздел	Ответы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
I								
II								
III								
IV								
V								
VI								
VII								
ИТОГО								

Таблица 25 - Пригодность ролей (для самооценки)

Роль	Низкая (0-33%)	Средняя (33-66%)	Высокая (66-85%)	Очень высокая (85-100%)
Исполнитель (реализатор)	0-6	7-11	12-16	17-23
Координатор	0-6	7-10	11-13	14-18
Приводящий в действие (мотиватор)	0-8	9-13	14-17	18-36
Мыслитель (генератор идей)	0-4	5-8	9-12	13-29
Исследователь ресурсов	0-6	7-9	10-11	12-21
Оценивающий (аналитик)	0-5	6-9	10-12	13-19
Коллективист (вдохновитель команды)	0-8	9-12	13-16	17-25
Доводящий до конца (контролер)	0-3	4-6	7-9	10-17

Наивысший балл определяет роль в управленческой или проектной команде, которую Вы можете исполнять с наибольшим успехом. Вторая по величине оценка – это резервная роль, к исполнению которой можно перейти, если исполнение первой роли станет ненужной группе.

Таблица 26 - Характеристика командных ролей по Белбину

Командная роль	Обозначение	Типичные черты	Положительные качества	Допустимые недостатки
Исполнитель (реализатор)	И	Консервативен, обязателен, предсказуем	Организаторские способности, практический здравый смысл, трудолюбие, самодисциплина	Недостаток гибкости, невосприимчивость к новым идеям
Председатель (Координатор)	П	Спокоен, уверен в себе, контролирует себя	Способность понять и использовать любые здравые предложения без предупреждений, целеустремленность	Не выше чем средний уровень интеллекта и творческих способностей
Приводящий в действие, мотиватор (Формирователь)	Ф	Взвинчен, состязателен, динамичен	Энергия и готовность бросить вызов инерции, неэффективности, благодушию и самообману	Легко провоцируем, раздражителен, беспокоен
Мыслитель (генератор идей)	М	Индивидуалист (серьезно и не ортодоксально мыслящий)	Одаренность, воображение, интеллект, знания	Витает в облаках, склонен не обращать внимания на практические детали и формальности
Разведчик (исследователь ресурсов)	Р	Экстравертный, веселый, коммуникабельный, энтузиаст	Способен контактировать с людьми и узнавать новое, способность отвечать на вызовы	Способен терять интерес сразу после того, как проходит начальная увлеченность
Оценщик (аналитик)	О	Здравомыслящий, спокойный, осторожный	Рассудительность, вдумчивость, честность	Не имеет склонности или способности мотивировать других
Коллективист (вдохновитель команды)	К	Склонный к общению, мягкий, восприимчивый	Способность приспосабливаться к людям и ситуациям, способность укреплять командный дух	Нерешительность в кризисных ситуациях
Доводчик (контролер)	Д	Старательный, организованный, добросовестный, осмотрительный	Способность контролировать исполнение и доводить дело до конца, стремление к совершенству	Склонность уделять чрезмерное внимание мелочам, нежелание ограничиться удовлетворительным вместо лучшего

БЛОК №5 УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОЕКТА: АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ПИЛОТНОГО ЗАПУСКА, КРИТЕРИИ ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОЕКТА

Контроль исполнения проекта - процесс сравнения показателей плановых и фактических показателей выполнения проекта, анализ отклонений и их причин, оценка возможных альтернатив и принятие, в случае необходимости, решений о корректирующих действиях для ликвидации нежелательных отклонений.

Контроль проекта может включать следующие процедуры:

- Сбор отчетности о ходе работ по проекту
- Анализ текущего состояния проекта относительно основных базовых показателей (результаты, стоимость, время)
- Прогнозирование достижения целей проекта
- Подготовку и анализ последствий корректирующих воздействий
- Принятие решений о воздействиях и изменениях

Завершение проекта – процесс формального окончания работ и закрытия всего проекта.

Завершение проекта может включать следующие процедуры:

- Сдача результатов проекта;
- Заключительная оценка финансовой ситуации (постпроектный отчет);
- Заключительный отчет по проекту и проектная документация;
- Список открытых вопросов и заключительных работ;
- Разрешение всех спорных вопросов;
- Ропуск команды проекта;
- Документирование и анализ опыта выполнения данного проекта.

В рамках данных процессов производится архивация основных управленческих и содержательных проектных документов для последующего использования при реализации других проектов.

Под критериями успешности проектов подразумевается соблюдения сроков, качества работы, стоимости проводимых работ для проекта. Если какой-либо из этих критериев дает сбой и выдает отрицательные результаты— принимается решение о небольшой корректировке, качественном изменении или полной ликвидации проекта.

Процессы анализа управления проектами можно разделить на основные и вспомогательные.

К основным относятся процессы анализа критериев проекта, от которых напрямую зависят цели управления проектами. *К таким критериям относятся:* сроки— соответствие запланированных с фактическими; стоимость - соответствие прогнозируемых затрат с реальными. Сюда можно отнести анализ расходов с целью последующей оптимизации проекта; качество — мониторинг на соответствие запланированных стандартов качества с реализуемыми. В случае отрицательного результата данного анализа необходимо наметить пути решения с целью восстановления запланированных стандартов; подтверждение целей. Подведение итогов всеми участниками проекта и анализ соответствия запланированных результатов с достигнутыми.

К вспомогательным процессам анализа, связанным с оценкой факторов, которые влияют на *критерии успеха и цели проекта, относятся:* анализ ресурсов – соответствие прогнозной и фактической загрузки и запланированных, а также анализ соотношение фактических расходов и плановых значений. оценка исполнения – оценка результата работы донесение информации по проекту до участников о том, как используются ресурсы для достижения цели проекта. Сюда не вошли анализ взаимодействий для оптимизации обработки информации, чтобы предотвратить споры и другие процессы, не носящие результативного характера. По итогам анализа принимается решение о продолжении существования проекта как запланировано либо в ход работы вносятся корректировки.